

## Yritys tarjoaa enemmän kuin toiminnallisia arvoja

Tilaajayrityksen liiketoiminnan ja arvojen  
selvittäminen digitaalisten palvelujen  
kehittämisen alkuvaiheessa.

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Kulttuurialan ylempi AMK  
Muotoilu- ja media-alan uudistava  
osaaminen  
Opinnäytetyö (ylempi AMK)  
Syksy 2017  
Miia Heikki

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kulttuurialan ylempi AMK, Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

HEIKKI, MIIA:

Yritys tarjoaa enemmän kuin  
toiminnallisia arvoja

Tilaajayrityksen liiketoiminnan ja  
arvojen selvittäminen digitaalisten  
palvelujen kehittämisen alku-  
vaiheessa

54 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyöni on työpajamenetelmän kehittämistyö tilaustöinä digitaalisia palveluja kehittäväälle yritykselle. Työpajamenetelmä on tarkoitettu digitaalisen palvelun tilaajayrityksen liiketoiminnan ja sen tavoitteiden, kipupisteiden sekä arvotarjooman selvittämiseen osallistavalla toimintatavalla. Menetelmässä hyödynnetään arvoteorioita ja kirjoittajan muodostamaa arvotasomallia, joka sisältää toiminnallisen, emotionaalisen, henkilökohtaisen ja yhteiskunnallisen arvon ulottuvuudet, tilaajayrityksen liiketoimintatiedon selvittämiseen. Opinnäytetyön tuloksena on työpajamenetelmä, jota on koekäytetty osallistujien kanssa ja jatkokehitetty kolmen iteratiivisen kierroksen kautta.

Avainsanat: Työpajat, menetelmät, arvo, arvoteoria, arvotasot, palvelumuotoilu

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Culture and Arts

HEIKKI, MIIA:

A company offers more than functional values

Discovering customer firm's business and values in the context of digital service design

54 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

---

This thesis is a development project of a workshop method to a company that creates digital services for its customer firms. The workshop method is aimed at discovering business insights, objectives, pain points and values of a customer firm with participatory approach. The method utilizes value theories and authors model of value levels, that includes functional, emotional, personal and social values to gain information about customer firm. The result of this thesis is a workshop method that has been tested with participants and developed through three iterative cycles.

Key words: Workshop, method, value, value theory, value levels, service design

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ARVOMENETELMÄN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>3</b>
2.1	Kehittämistehtävän lähtökohta	3
2.1.1	Kehitettävän menetelmän tavoite	4
2.1.2	Kehitettävän menetelmän rajaukset	5
2.2	Asiakkaiden merkityshakuisuuteen vastaaminen	5
2.3	Kehittämistyön metodi	8
<b>3</b>	<b>ARVOTEORIA</b>	<b>10</b>
3.1	Mitä on arvo?	10
3.2	Arvon tasot	11
3.2.1	Arvopyramidimalli	14
3.3	Menetelmähypoteesin perusteiden kuvaaminen	16
3.3.1	Haastattelukysymykset	16
3.3.2	Työpohja	17
3.3.3	Työskentelytapa	18
3.4	Menetelmän hypoteesin kehittämisen kuvaus	18
3.4.1	Menetelmän hypoteesi	20
<b>4</b>	<b>TYÖPAJAMENETELMÄN KEHITTÄMINEN</b>	<b>23</b>
4.1	Menetelmähypoteesin testikäytön kuvaus	23
4.1.1	Havainnot ja palaute ensimmäisestä testikäytöstä	23
4.1.2	Ensimmäisen version jatkokehityksen kuvaus	25
4.2	Menetelmän toinen versio	29
4.2.1	Toisen version testikäytön kuvaus	31
4.2.2	Havainnot ja palaute toisesta testikäytöstä	32
4.2.3	Toisen version jatkokehityksen kuvaus	35
4.3	Menetelmän kolmas versio	38
4.3.1	Menetelmän kolmannen version testikäytön kuvaus	39
4.3.2	Havainnot ja palaute kolmannesta testikäytöstä	40
4.3.3	Kolmannen version jatkokehityksen kuvaus	43
4.4	Iteratiivisesti kehitetyn työpajamenetelmän kuvaus	44
<b>5</b>	<b>MENETELMÄN ARVIOINTI JA JATKOKEHITTÄMINEN</b>	<b>47</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

<b>KUVALUETTELO</b>	<b>53</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>55</b>

## 1 JOHDANTO

Työskentelen palvelumuotoilijana digitaalisia palveluita kehittävässä Bitfactor Oy:ssa. Teemme asiakasyrityksille digitaalisten palveluiden suunnittelua ja toteutusta. Yritykselle tehtävän digitaalisen palvelun palvelumuotoiluprosessi käynnistetään asiakasyrityksen liiketoimintanäkökulmaan tutustumisella. Asiakasyrityksen edustajia kutsutaan työpajatyöskentelyyn, jonka aluksi haastattelukysymyksillä hankitaan tietoa heidän tilanteesta, ongelmista, kipupisteistä, tavoitteista ja yritystrategiasta. Haastattelulla saadaan hyvää tietoa, mutta se on menetelmänä uuvuttava ja ajaa toisinaan asiakkaan epämukavaan tilanteeseen, kun kipupisteitä joudutaan tuomaan esiin. Haastattelun aikana keskustelu voi rönsyillä epäolennaisiin asioihin ja venyy helposti yli kahden tunnin mittaiseksi. Lisäksi haastattelukysymyksiin vastaaminen osallistaa asiakkaan edustajista vain osaa ja Bitfactorin edustajista lähinnä haastattelijaa: muut vain istuvat ja kuuntelevat.

Haastattelukysymykset käsittelevät yrityksen toimintaa ja tavoitteita, mutta ne eivät kysy, mitä yritys haluaa tarjota asiakkailleen funktionaalisen arvon lisäksi. Globalisoituneessa maailmassa asiakkaan on mahdollista valita lähes mihin tahansa tarpeeseen lukuisten eri yritysten tarjoomasta haluamansa. Miksi hän ei siis valitsisi sitä, joka puhuttelee häntä? Yrityksen, joka haluaa menestyä, on panostettava ”mitä teemme” lisäksi siihen ”*miten teemme*”. Onnistumisen edellytyksenä on, että yritys on tunnistanut asiakkaidensa arvostuksia ja osaa aidosti toimia näiden arvojen mukaisesti. Arvolla tarkoitan käytännön hyötyjä ja henkilökohtaisesti koettavia merkityksellisyyksiä, jotka vaikuttavat valintoihin ja päätöksiin.

Kehittämistehtäväni käsittelee digitaalisia palveluja tuottavan yrityksen keinoja tavoittaa ymmärrystä tilaajayrityksen arvotarjoomasta. Tavoitteenani on kehittää tilaaja-asiakkaan liiketoimintanäkökulmaa kartoittavaan työpajatyöskentelyyn menetelmä, jonka avulla hahmotetaan tilaajayrityksen kohderyhmän arvostuksia ja yrityksen omia arvoja. Yrityksen edustajia ja Bitfactorin palvelumuotoilijoita osallistaen selvitetään

tilaajayrityksen tavoitteita ja kipupisteitä, joita kehitettävällä digipalvelulla pyritään ratkomaan.

Kehitän tilaaja-asiakkaan liiketoimintaa ja arvotarjoomaa kartoittavaa menetelmää luomalla ensin työhypoteesin yhdistelemällä olemassa olevia metodeja ja teorioita. Tämän jälkeen järjestän testikäytön menetelmälle, kerään palautetta ja jatkokehitän menetelmää useiden iterointikierrösten ajan. Tavoitteena on luoda käyttökelpoinen menetelmä työkaluksi itselleni ja kollegoilleni Bitfactorilla.

## 2 ARVOMENETELMÄN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kehittämistehtävän lähtökohta

Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi (Tuulaniemi 2011, Luku Palvelumuotoiluprosessi). Teen kehittämistyössäni palvelumuotoilun alkuvaiheen työpajamenetelmää työnantajalleni Bitfactorille. Määrittelyvaiheessa selvitetään, mitä ongelmaan ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat tilaajan tavoitteet sekä luodaan ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta. Tutkimusvaiheessa tarkennetaan organisaation strategiset tavoitteet ja muodostetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. (Tuulaniemi 2011, Luku Palvelumuotoiluprosessi.)

Bitfactorin nykyisessä toimintamallissa määrittely-, tutkimus- ja alustava suunnitteluvaihe ovat osa konseptointia, jonka aikana asiakasyritykselle luodaan esitys kehitettävästä palvelusta ja sen toteutuksesta. Konseptointi aloitetaan työpajatyöskentelyllä asiakkaan kanssa. Työpajassa tehdään:

1. Liiketoimintaan tutustuminen ja tarvekartoitus,
2. käyttäjäpersoonien luonti,
3. käyttäjäpersoonien palvelupolut ja
4. tarpeiden priorisointi.

Kehittämistehtäväni keskittyy työpajatyöskentelyn ensimmäiseen askeleeseen eli asiakasyrityksen liiketoimintaan tutustumiseen ja tarvekartoitukseen liiketoiminnan näkökulmasta.

Interaction Design Foundation (2017) kehottaa käymään vaatimusten määrittelyvaiheessa yritysasiakkaan kanssa läpi yrityksen kilpailijat ja asiakkaat. Yritysasiakkaan tulisi voida kertoa brändiarvonsa, jotta palvelun kehittäjät ymmärtävät yrityksen äänensävyn ja olemuksen. Bitfactorin asiakasprojekteissa havainnoinnin ja kollegoideni kanssa keskustelun perusteella vaikuttaa siltä, että monille yrityksille arvojensa selvittäminen ei ole itsestäänselvyys. Monissa yrityksissä ei ole kirkastettu toiminnan arvoja



lausumalla niitä ääneen, vaikka jokaisen yrityksen toiminnassa varmasti on päätöksentekoa ohjaavia arvoja. Tuulaniemen (2011, Luku Palvelumuotoiluprosessi) mukaan muotoilun osaamista ja katsantokantaa on tärkeää hyödyntää jo palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheeseen. Kehitän tässä opinnäytetyössä työpajamenetelmää, jonka avulla asiakasyrityksen tavoitteita ja arvoja voidaan tunnistaa.

### 2.1.1 Kehitettävän menetelmän tavoite

Bitfactor käyttää työpajatyöskentelyssä asiakasyrityksen liiketoimintaan tutustumiseen haastattelukysymysrunkoa. Kehittämäni menetelmän sisältötavoitteena on synnyttää samaa tietoa kuin nykyisten haastattelukysymysten ja hahmottaa lisäksi asiakasyrityksen arvotarjoomaa. Haastattelukysymyksillä selvitetään tilaaja-asiakkaan toimintaa, haasteita ja kipupisteitä. Arvojen käsitteleminen on uusi näkökulma, jonka haluan sisällyttää Bitfactorin asiakastyöpajojen käynnistysvaiheeseen. Arvojen selvittämisessä huomioidaan, mitä yritys uskoo asiakkaidensa arvostavan ja mitkä ovat heidän oman toimintansa arvoja. Selvitetyt arvot voivat toimia palvelumuotoiluprosessissa design drivereina eli suunnittelua ja päätöksentekoa ohjaavina tekijöinä, joiden avulla voidaan kehittää mahdollisimman hyvin asiakasyrityksen tavoitteita vastaava ja heidän oloisensa sovellus.

Menetelmän käytännöllisinä kriteereinä on olla sekä yrityksen edustajia, että palvelumuotoilijoita osallistava ja lyhyehkössä ajassa tehtävä. Tavoitteenani on saada menetelmästä noin 60-90 minuutin mittainen toimintatapa, jotta työpajapäivään jää riittävästi aikaa myös muihin tehtäviin ja jotta osallistujat eivät uuvu jo ensimmäisen tehtävän aikana. Menetelmä suunnitellaan toteutettavaksi Bitfactorin designstudiotiloissa, joissa on esimerkiksi koko seinän peittävä tussitaulu, televisionäyttö ja post-it –lappuja saatavilla. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja osallistujien ohjaamiseksi haluttuun ajattelutapaan on tärkeää esitellä alussa menetelmän sisältötavoitteet ja perustelut, miksi arvotarjoomaa kannattaa pohtia.

Menetelmän tavoitteena on:

- selvittää asiakasyrityksen toimintatietoja, tavoitteet ja kipupisteet,
- kirkastaa asiakasyrityksen arvotarjoomaa,
- osallistaa asiakasyrityksen edustajia ja Bitfactorin palvelumuotoilijoita sekä
- olla kestoaltaan 60-90 minuuttia.

### 2.1.2 Kehitettävän menetelmän rajaukset

Kehitän menetelmää käytettäväksi kontekstissa, jossa asiakasyritys haluaa kehittää digipalvelun, jota käyttävät asiakasyrityksen asiakkaat eli kuluttaja-asiakkaat. Menetelmää ei ensisijaisesti tarkoiteta käytettäväksi tilanteissa, joissa asiakasyritys haluaa kehittää omaan sisäiseen käyttöön digitaalisen työkalun.

En pyri luomaan ratkaisua siihen, kuinka digitaalisissa palveluissa voidaan ilmentää arvoja, vaan keskityn asiakasyrityksen arvosysteemin selvittämiseen. Palvelumuotoiluprosessin myöhemmissä vaiheissa suunnitellaan, kuinka arvolupauksia voidaan toteuttaa digitaalisen palvelun kautta. Menetelmä ei tavoittele yksityiskohtaista tietoa asiakaspoluista tai työntekijän päivän kulusta, koska näiden selvittämisen aika on myöhemmin Bitfactorin työpajapäivän rungossa ja niihin toimivat menetelmät ovat jo olemassa.

## 2.2 Asiakkaiden merkityshakuisuuteen vastaaminen

Suomessa ja muissa länsimaissa eletään hyvin korkealla hyvinvoinnin tasolla. Koska elämän elinehdot ovat turvattuina, ”elämämme on muuttunut hedonistisempaan suuntaan ja tarpeemme ovat monipuolistuneet.” (Hiltunen 2017, 26.) Jälkimaterialistisella aikakaudella arvot nousevat materian ohi tärkeysjärjestyksessä (Aaltonen & Jensen 2012, 56). Sanotaan, että talouden suuntana on kiertotalous, jakamistalous ja degrowth, jotka kaikki nojaavat nykyisen taloudellisen ja luonnonvarojen

kulutuksen kyseenalaistamiseen. Edellä mainitut talouden suuntaukset pitävät sisällään asennemuutoksen tavaroiden kulutushalukkuudesta johonkin merkitykselliseen ja minäkeskeisyydestä hyötyjen ajattelemiseen esimerkiksi yhteisön ja ympäristön kannalta. (Lahti 2015; Järvensivu 2015.)

Liikepankki Goldman Sachsin mukaan *Peak stuff*-ilmiöllä tarkoitetaan, että tavaran hankkiminen on saavuttanut huippunsa kehittyneillä markkina-alueilla. Ihmiset haluavat käyttää tuloja elämyksien kokemiseen ennemmin kuin omaisuuden hankintaan. Elämyksien kautta saavutetaan kestävämpää onnellisuutta kuin tavaroiden omistamisella. (Scott-Gall 2016.) Länsimaisen hyvinvointivaltion jäsen siis etsii elämäänsä merkityksellisyyttä: yltäkylläisyydestä etsitään ne tarjoukset, jotka puhuttelevat häntä toiminnallisten tarpeiden lisäksi myös henkilökohtaisempien arvostuksien ja moraalikäsitteiden osalta. Muutoshakuisuuden ja yhteisö- ja ympäristöarvojen esille nostamisen havaitsee esimerkiksi uutisaiheista sekä yritysten mainosviesteistä.



**Kuva 1. Ålandsbankenin luonnon-suojelua edistävän maksukortin mainos 2017.**

Ohutta arvoa tarjoavat yritykset perustavat arvontuotannon omistamis- ja ostokeskeiseen kulutussuhteeseen, jossa pidemmällä aikavälillä ei paranneta olosuhteita asiakkaalle eikä yritykselle itselleenkaan. Runsas arvo puolestaan on kestävä, merkityksellistä ja kokemuksellista, ja se kasvaa ihmisen ja yrityksen yhteistyön tuloksena eikä kertaluontaisissa kulutuskokemuksissa. (Tikka & Gävert 2014, 13.)

Aineetonta arvontuotantoa tutkineet Ville Tikka ja Nuppu Gävert toteavat yhä useamman yrityksen oivaltaneen, ettei pelkän taloudellisen ja funktionaalisen arvon tarjoaminen riitä menestymiseen, vaan yrityksen on

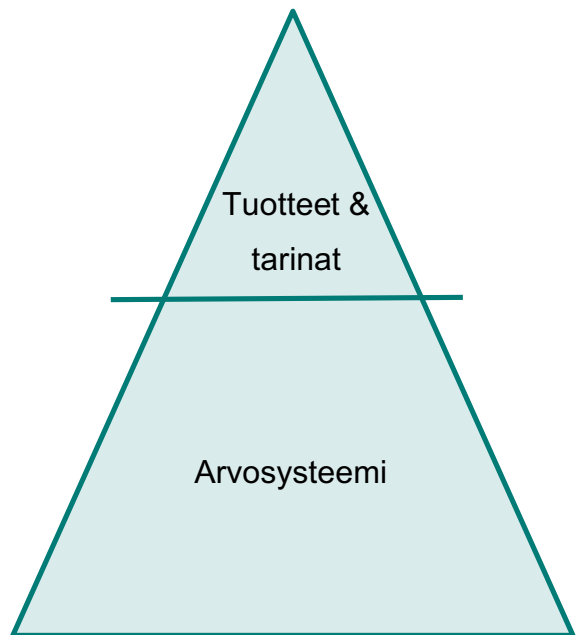
tarjottava myös laajaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tarjonnasta, joka vastaa näihin arvoihin. Esimerkkejä liiketoiminnan tuotoksista, joilla yritykset voivat lisätä toimintansa arvoa ovat tunteet, kokemukset, status, vastuullisuus ja yhteenkuuluvuus. (Tikka & Gävert 2015, 13.)

Asiakas kokee arvon ja arvosta puhutaan konkreettisten kosketuspisteiden, kuten tuotteiden tai bränditarinoiden kautta. Kosketuspisteiden kautta koettavan arvon perusta on yrityksen arvosysteemeissä. (Tikka & Gävert 2014, 54.)

Digitaalisten palveluiden kontekstissa kosketuspisteet muodostuvat sovelluksen pohjalle. Jotta asiakas voi saada runsasta arvoa, on digipalvelun ja sen eri kosketuspisteiden heijastettava yrityksen arvosysteemiä. Luonnol-

lisesti asiakkaan ja yrityksen arvostuksien on oltava yhteneväiset, jotta asiakas voi kokea saavansa arvoa. Arvon muodostuminen on riippuvainen tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, mutta arvo ei voi toteutua ilman kokijaa, joka arvostaa näitä ominaisuuksia (Holbrook 1999, 6).

Arvojen merkitystä tai tunnistamista digitaalisissa palveluissa on haastavaa hahmottaa. Elinkeinoministerinä vuonna 2015 toiminut Olli Rehn toteaa (Rehn 2015, 4) ”Aineeton arvonluonti, sen tunnistaminen ja elinkeinopolitiikan jalostaminen sitä tukevaksi ovat se ehkä eniten kehittämistä kaipaava Suomen menestymisen mahdollisuus. Sen sukulainen digitaalinen liiketoiminta saa kasvavaa huomiota, mutta sekin kumpuaa vielä suurelta osin teollisen valmistuksen ajatusmallista.” Kollegani



**Kuva 2. Kosketuspisteiden kautta koettu arvo perustuu yrityksen arvosysteemiin (Tikka & Gävert 2014, 54).**

Bitfactorille vahvistivat tätä näkemystä havainnoillaan, moni asiakasyritys ei ole miettinyt aineettomia arvojaan.

Yritys ei voi suoraan toimittaa arvoa asiakkaalle, se voi vain luoda puitteet arvon syntymiselle. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti toimija, joka tarjoaa vaihdantaa vastaan palvelua (toisin sanoen yritys) voi vain antaa arvoehdotuksen hyödyistä ja merkityksestä sille toimijalle, joka vastaanottaa palvelun vaihdantaa vastaan (toisin sanoen asiakas). Arvo syntyy ja määrittyy vasta käytön aikana, kun vastaanottanut toimija hyödyntää siihen omia resurssejaan, kuten osaamistaan, tietoaan, aineellisia resursseja tai muita ihmisiä. (Grönroos & Gummerus 2014; Lusch & Vargo 2014.) Luomalla interaktioita asiakkaan kanssa arvonluontiprosessin (käytön) aikana, yritys liittää itsensä arvojen todentumiseen ja pääsee siten arvonluojaksi asiakkaan kanssa (Grönroos 2008, 306).

Runsaalle arvon luonnille on määritetty neljä elementtiä (Tikka & Gävert 2014, 28):

1. Ymmärrä, mikä on arvokasta maailmassa
2. Määritä yritykselle arvokas tarkoitus
3. Luo ihmiskeskeinen ja strateginen arvolupaus
4. Kehitä arvosysteemi ja kosketuspisteet kokemuksille

## 2.3 Kehittämistyön metodi

Kehitän työpajamenetelmää muodostamalla aluksi hypoteesin menetelmästä arvoteorioita, kysymysrunkoja sekä olemassa olevia työpajamenetelmiä soveltaen. Hypoteesin jälkeen kehitän menetelmää iteratiivisena prosessina siten, että järjestän menetelmälle koekäyttötilaisuuksia ja kehitän sitä palautteen perusteella niin kauan, kunnes se täyttää vaatimuskriteerinsä.

Työskentelytapani muistuttaa realistista evaluaatiota, jonka prosessiin kuuluu useita peräkkäisiä kokeilukierroksia, kierroksien arviointia ja tavoitteiden mukaisia interventioita. Prosessissa valitaan vaihtoehtoisten

ratkaisujen välillä ja suunnataan toimintaa eteenpäin tavoitteissa, kunnes lopputulemana on valmis, kriittisen arvioinnin läpäissyt menetelmä. (Anttila 2007, 87.)

Kehittämistyöni etenee realistisen evaluaation vaiheiden kautta. Realistisen evaluaation ensimmäinen vaihe on hankesuunnitelman tekeminen. Hankkeen konteksti määritellään ja visioidaan tuloskuva eli odotetut ominaisuudet. Toisessa vaiheessa kerätään teoreettinen ja käytännöllinen tieto, laaditaan ohjelmateoria siitä, mikä toimii, mitä varten ja missä kontekstissa. Myös interventiosuunnitelma laaditaan. Kolmannessa vaiheessa eli varsinaisessa kehitysvaiheessa voidaan toteuttaa useita evaluointikierroksia saadun palautteen ja testauksen kautta. Menetelmän neljännessä vaiheessa tulokset kootaan yhteen ja tehdään päättöanalyysi. (Anttila 2007, 89-98.)

Ensimmäinen vaihe eli hankesuunnitelma on kuvattu tässä luvussa 2. Toinen vaihe eli teorian esittely ja työhypoteesin muodostaminen on luvussa 3. Kolmannen vaiheen kehityskierrokset on kuvattu luvussa 4. Kehitysvaiheessa koekäytän kehittämäni menetelmää Bitfactorin palvelumuotoilijoiden kanssa. Luon menetelmän testiolosuhteet Bitfactorin todellisiin työpajatyöskentelytiloihin. Fasilitoin itse menetelmän käyttöä testityöpajoissa ja pyrin tekemään työpajan aikana muistiinpanoja havainnoistani. Testikäytön jälkeen keskustelen osallistujien kanssa menetelmästä ja kirjaan ylös heidän kehitysehdotuksensa. Tämän jälkeen teen menetelmään tarvittavia muutoksia ja järjestän uuden koekäyttötilaisuuden. Neljäs ja viimeinen vaihe on tulosten ja päätelmien raportointi. Nämä esitellen luvuissa 5 ja 6.

### 3 ARVOTEORIA

#### 3.1 Mitä on arvo?

Kun ajattelemme arvojamme, ajattelemme, mikä on meille tärkeää elämässä. Jokaisella on useita arvoja, jotka ovat tärkeydeltään eri tasoisia. Arvojen suhteellinen tärkeys muodostaa asenteemme ja käyttäytymisemme. Arvot viittaavat toivottaviin tavoitteisiin, jotka motivoivat toimintaa. Ne ovat kriteereitä ja valintaa ohjaavia tekijöitä oleellisessa kontekstissa ja siksi tietty arvo ei vaikuta henkilön kaikissa päätöksissä. Arvojen vaikutus päivittäisiin päätöksiin on harvoin tietoista. Ne tiedostetaan, kun harkitaan toimia tai päätöksiä, jotka aiheuttavat ristiriita harkitsijan arvojen välille. (Schwartz 2012, 3-4.)

Arvot on helppo hahmottaa henkilökohtaisiksi arvostuksiksi yleisellä tasolla, mutta kun yhdistetään arvon ajatteluun termi *liiketoiminta*, ylevä ajattelu muuttuu helposti käytännön hyötyjen ja hinnan suhteen punnitsemiseen. ”Arvo on uusklassisen taloustieteen ajatteluun pohjautuvissa teorioissa ymmärretty nimenomaan taloudellisena arvona, joka on lähtökohtaisesti nähty neutraalina ja riippumattomana ympäröivästä maailmasta.” (Tikka & Gävert 2014, 19).

Kun arvon muodostumista ajatellaan asiakas- tai ihmislähtöisesti, ymmärretään yksinkertaisenkin palvelun sisältävän monenlaisia arvoja toiminnallisista arvoista mielen sisäisiin ja sosiaalisiin arvoihin. Tikka ja Gävert (2014, 24) antavat kuvaavan esimerkin: ”kahvikupillisen arvo syntyy siihen liittyvistä merkityksistä tai sen mahdollistamista toiminnoista. Koettu arvo voi siten liittyä esimerkiksi kahvin piristävään vaikutukseen, aamukahvirituaalin turvallisuudentunteeseen, kahvihetken ympärille rakentuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen tai kahvin kulttuuristen merkitysten ympärille luotuihin yhteisöllisiin kokemuksiin.” Asiakkaan näkökulmasta palvelun arvon määrittymiseen vaikuttaa kulutushetken lisäksi asiakkaan menneet kognitiiviset ja emotionaaliset käsitykset (Heinonen et al 2010, 6).

Arvo on asiakkaan näkökulmasta käytännön hyötyjä ja henkilökohtaisesti koettavia esimerkiksi moraalikäsitteeseen ja minäkuvaan sopivia merkityksellisyyksiä, jotka vaikuttavat valintoihin.

### 3.2 Arvon tasot

Yhdysvaltalainen markkinatutkimusyritys Forrester Research on vuosien ajan määrittänyt asiakkaiden kokemaa arvoa kysymällä kolmesta teemasta:

- Effectiveness: Kuinka hyvin yritys vastaa tarpeisiin?
- Ease: Kuinka helppoa asiointi yrityksen kanssa on?
- Emotion: Kuinka nautittavaa asioiminen yrityksessä on?

Useimmat yritykset yrittävät parantaa asiakaskokemusta käytännöllisistä teemoista eli tarpeisiin vastaamisen ja asiointin vaivattomuuden – ulottuvuuksista. Forrester Research on kuitenkin huomannut, että ”Emotion” eli tunne on asiakkaille tärkeämpi kuin kaksi muuta teemaa suurimmassa osassa yrityksistä. (Forrester Research 2013.) Arvon muodostumisen kategoriat eivät siis ole samanarvoisia asiakaskokemuksen suhteen.

Arvon perusteita on kuvattu useissa erilaisissa malleissa, joissa monissa konseptuaalinen perusta on psykologi Abraham Maslowin 1943 julkaistussa tarvehierarkiassa: alimpana ovat selviytymisen kannalta pakolliset ja käytännölliset tarpeet, näiden täytyttyä hierarkia kohoaa tunnepitoisiin tarpeisiin ja saavuttaa huippunsa arvostuksen kokemisen ja itsensä toteuttamisen tarpeissa.

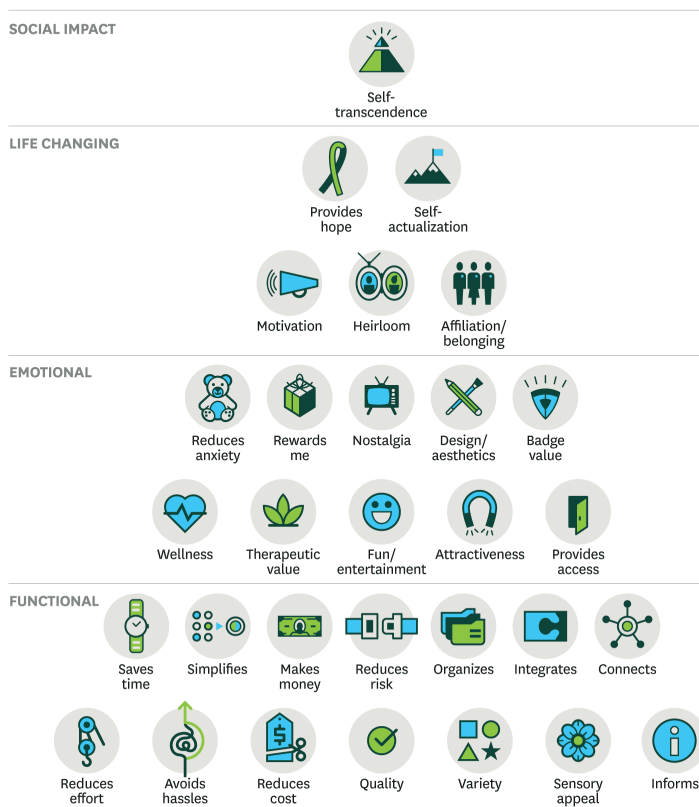


**Kuva 3. Jäljennös Maslowin tarvehierarkiasta.**



Tuulaniemi (2011, Luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit) jakaa asiakaskokemuksen tasot pyramidimalliin kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Hänen mukaansa pohjimmainen toiminnan taso vastaa funktionaalisiin tarpeisiin, tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja ylimpänä merkitystaso tarkoittaa kokemuksen suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. Tuulaniemi korostaa, että toiminnan tason vaatimuksien tulee täyttyä, jotta palvelu voi ylipäättään olla markkinoilla.

Tuulaniemen näkemyksen kanssa yhteneväisen, mutta tarkennetumman mallin on julkaissut konsulttiyritys Bain & Company. Heidän The Elements of Value –pyramidimallin neljä arvotasoja ovat pyramidin pohjalta alkaen funktionaalinen, emotionaalinen, elämää muuttava ja sosiaalinen vaikutusta luova. Tasojen lisäksi Bain & Company on tunnistanut tasoilta 30 erilaista elementtiä, joiden kautta arvon kokemista syntyy. Myös tässä mallissa oletetaan, että funktionaalisella tasolla tulee toteutua elementtejä, jotta ylempien tasojen arvon muodostumista voi syntyä. Pyramidin huipulla olevat arvoelementit arvotetaan kaikista voimakkaimmiksi asiakaskokemuksen kannalta. (Almquist, Senior & Bloch 2016, 47-51.)



**Kuva 4. Bain & Companyn arvopyramidimalli (Harvard Business Review 2016).**

Löytänä ja Korkiakoski

eivät ole luoneet asiakkaalle tarjottavista arvoista pyramidimallia, mutta heidän arvokategoriansa taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja

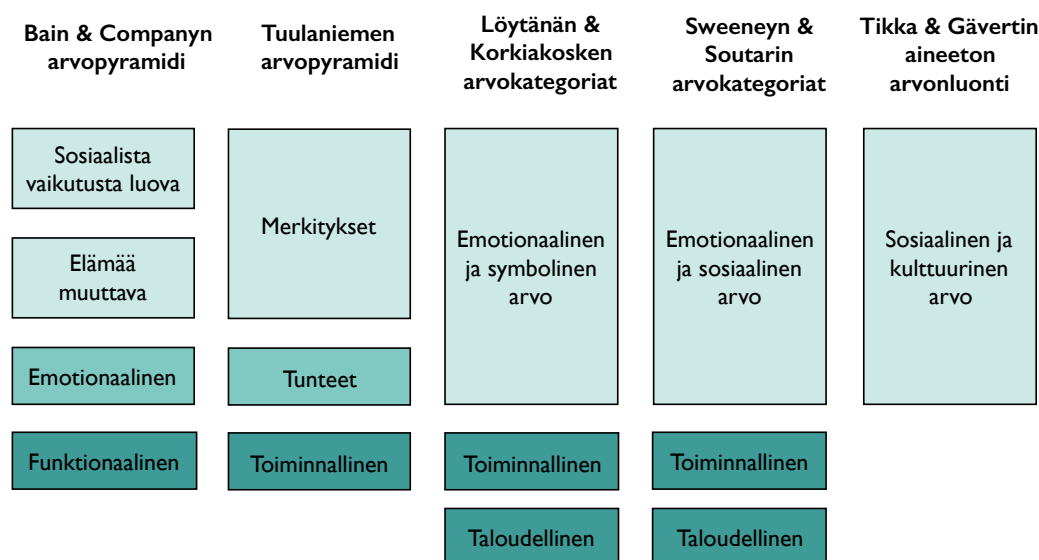
emotionaalinen kuulostavat varsin tutuilta. Taloudellisista ja toiminnallisista arvoista he toteavat, että ne ovat helposti kopioitavissa kilpailijoille. Symbolisen arvon he näkevät liittyvän mielikuviin ja brändeihin, mutta arvelevat brändien olevan enää harvoin tehokkaita, koska ne ovat usein vain suureellisia lupauksia, jotka jäävät liian usein lunastamatta. Lisäksi brändit ovat samankaltaistuneet. Emotionaaliset arvot vaikuttavat olevan heidän näkemyksensä mukaan voimakkaimpia asiakkaalle tarjottavia arvoja. Ne antavat asiakkaalle mahdollisuuden tuntoa jotain ja niihin liittyy vahvasti personointi erilaisille asiakkaille. Heidän mukaansa kilpailuetuna emotionaaliset ja merkitykselliset kokemukset ovat uniikkeja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-20.)

Hahmotan Löytänen ja Korkiakosken symbolisten ja emotionaalisten arvojen käsittelevän samoja asioita, kuin Tuulaniemen merkitystaso ja Bain & Companyn arvopyramidin emotionaalinen-, elämää muuttava- ja sosiaalista vaikutusta luova -arvotasot. Arvojen kokemisen jakaminen symbolisiin ja emotionaalisiin tuo esiin arvon muodostumisen näkökulmat. Holbrookin (1999, 11) mukaan arvo on itseorientoitunutta silloin, kun se arvioidaan vain omalta kannalta: mitä arvoa se tuottaa minulle. Muihin orientoitunut arvo muodostuu heijastettuna vasten muita ihmisiä, yhteisöä, valtiota, maailmaa, luontoäitiä, jopa tiedostamatonta minää jne. Esimerkkeinä Holbrook mainitsee, että kalliin auton hankkimisen arvo voi syntyä naapureihin vaikutuksen tekemisestä ja aerosolisäiliöiden käytöstä luopumisen arvo voi syntyä halusta suojella maapalloa. Arvon muodostumisen jakamisen samalla tavalla itse- tai muihin orientoituneeksi on tulkintani mukaan tehnyt myös Sweeney ja Soutar (2001, 211), jotka puhuvat funktionaalisen arvon lisäksi emotionaalisesta arvosta ja sosiaalisesta arvosta eli siitä, kuinka tuotteella tai palvelulla voi kehittää asiakkaan sosiaalista minäkuvaa. Tällöin sosiaalinen arvo syntyisi muihin heijastettuna.

Itseorientoituneen ja muihin orientoituneen arvon raja on osittain häilyvä, koska vaikka arvo syntyy henkilökohtaisen kokemuksen kautta ja voi kokijasta tuntua vain minäkeskeiseltä, ohjaa sosiaalinen ja kulttuurinen

ympäristömme varmasti kokemuksiamme. Tikka ja Gävert (2014, 19-20) puhuvat sosiaalisesta ja kulttuurisesta arvosta, joista sosiaalinen arvo muodostuu ihmisten keskinäisistä käytänteistä ja kulttuurinen arvo jaetutuista kulttuurisista merkityksistä. Heidän mukaansa näiden muodostuminen on aina riippuvaista ”sosiaalisesta kontekstistaan ja taustalla vaikuttavista kulttuurissa yleisesti jaetuista arvoista ja asenteista, eli siitä mikä yhteiskunnassa koetaan arvokkaaksi.”

Arvoteoriat vaikuttavat yksimielisesti tunnistavan arvomuodostumisen alimmaksi tasoksi toiminalliset arvot. Ylempien tasojen arvojen merkityksissä on yhteneväisyyksiä, vaikka niistä käytetään erilaisia termejä.



**Kuva 5. Esiteltyjen arvoteorioiden suhteutuminen toisiinsa kirjoittajan näkemyksen mukaan.**

### 3.2.1 Arvopyramidimalli

Muodostan oman arvopyramidimallini soveltaen edellä mainittuja arvoteorioita. Mallini lainaa arvon kategorisoinnissa eniten Bain & Companyn arvopyramidimallista, mutta tasojen sisällöt yhdistävät useita teorioita. Tunnistan arvon tasoiksi toiminnalliset, emotionaaliset, henkilökohtaiset ja yhteiskunnalliset arvot.

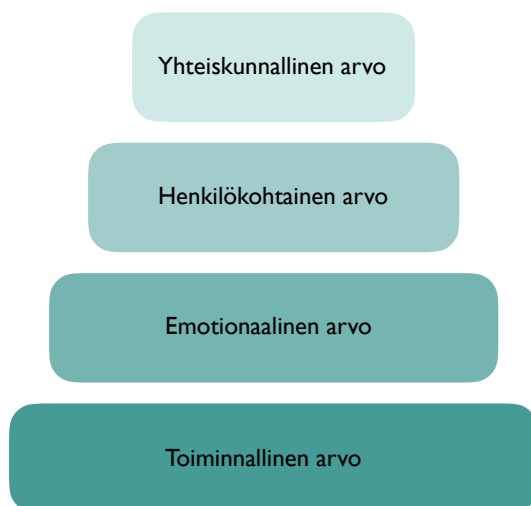
Toiminnalliset arvot syntyvät toiminallisiin tarpeisiin vastaamisesta ja toiminnallisesta suorituksesta: ajansäästö, käytettävyys, soveltuvuus, tehokkuus ja niin edelleen. Arvoa voi syntyä esimerkiksi siitä, kuinka hyvin haluttu lopputulos saavutetaan. Toimintavarmuus ja laatu ovat tärkeitä toiminnallisen arvon kokemisessa.

(Tuulaniemi 2011, Luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit;

Almquist, Senior & Bloch 2016, 48.) Toiminnalliset arvot ovat helposti kopioitavissa kilpailijoille ja niitä on hankala jalostaa suuremmaksi (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19).

Emotionaaliset arvot vetoavat ja vastaavat odotuksiin tunnetasolla. Ne voivat syntyvät kulutuselämäyksestä itsestään eivätkä vasta toiminnan seurauksena kuten toiminnalliset arvot. Esimerkiksi viihdyttävyyys, estetiikka, design ja palkitsevuus ovat emotionaalisia arvoja. (Holbrook 1999, 10; Tuulaniemi 2011, Luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit; Almquist, Senior & Bloch 2016, 48.)

Henkilökohtaiset arvot vastaavat minäkuvan kehittämisen ja itsessä tapahtuvan muutoksen tarpeisiin. Ne voivat olla sisäsyntyisiä tai muihin heijastettuna syntyviä arvoja. Itseorientoituneena henkilökohtaiset arvot voivat syntyä esim. oppimisesta, oivaltamisesta, saavuttamisesta ja itsensä toteuttamisesta. Muihin orientoituneena ne voivat liittyä esimerkiksi sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemiseen tai brändimielikuvien liittämiseen oman persoonan ja siten itsensä ilmaisemiseen. (Holbrook 1999, 10; Tuulaniemi 2011, Luku Palvelumuotoilun keskeiset elementit; Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-19; Almquist, Senior & Bloch 2016, 48).



**Kuva 6. Oma arvopyramidimallini.**

Yhteiskunnallisilla arvoilla viitataan Bain & Company mallin (Almquist, Senior & Bloch 2016, 48) sosiaalista vaikutusta luoviin arvoihin, jotka ovat yksilön henkilökohtaisen hyvinvoinnin ylittäviä arvoja. Ajattelen näillä ylimmän tason arvoilla olevan merkitystä yhteiskunnallisesti esimerkiksi toimintakulttuureihin, ympäristöön tai sosiaalisiin käytänteisiin. Esimerkkejä yhteiskunnallisista arvoista ovat luonnonsuojelu, kotimaisen työn tukeminen ja lapsityövoiman vastustaminen. Nämä arvot liittyvät usein moraaliin, hyveellisyyteen tai oikeudenmukaisuuteen (Holbrook 1999, 10).

On syytä muistaa, että arvotasojen ja arvon muodostumisen elementtien tärkeys vaihtelee liiketoiminta-alan, kulttuurin ja väestön mukaan. Esimerkiksi itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot ovat usein toisarvoisia niille, joiden on kamppailtava eloonjäämisen kanssa. (Almquist, Senior & Bloch 2016, 51.) Kuitenkin länsimaissa eletään hyvin korkealla Maslowin tarvehierarkiapyramidissa ja siksi mielestäni voi olettaa länsimaiden ihmisten pitävän merkityksellisinä myös pyramidin ylimpien tasojen arvoja.

### 3.3 Menetelmähypoteesin perusteiden kuvaaminen

Valitsin työpajamenetelmäni kehittämistyön pohjaksi muodostamani arvopyramidin, Bitfactorin työpajoissaan nykyisin käyttämät haastattelurungot ja kaksi muuta liiketoimintanäkökulman haastattelukysymysrunkoa. Menetelmän muodollista inspiraatiota hain Business Model Canvasin työpohjasta ja tiimikeskustelun ohjaamiseen tarkoitetusta Topaasia-korttipelistä.

#### 3.3.1 Haastattelukysymykset

Bitfactor käyttää työpajoissaan asiakasyrityksen liiketoimintaa, tavoitteita ja ongelmakohtia selvittäviä kysymyksiä. Kysymykset tarkennetaan luonnollisesti asiakasyritysten toimialoihin sopivaksi, mutta ne ovat johdettu samasta kysymyspatteristosta, jossa on yhteensä noin 40 kysymystä. Kaksipäiväisissä työpajoissa haastattelu saatetaan jakaa kahdelle päivälle: yrityksen johdon vastattaviin strategisiin kysymyksiin ja toteuttavaa työtä

tekevien henkilöiden vastattaviin työntekijää ja käytännönläheisempiä asioita käsitteleviin kysymyksiin. Menetelmässäni priorisoin strategiset kysymykset, mikäli näen tarpeelliseksi karsia menetelmän sisältämiä kysymyksiä. Lisäksi olen valinnut menetelmähypoteesin muodostamisen pohjaksi käyttökokemussuunnittelun verkko-opetusta tarjoavan Interaction Design Foundationin sidosryhmähaastattelun kysymyslistan (Interaction Design Foundation 2017), koska nämä kysymykset on tarkoitettu selvittämään samoja asioita kuin Bitfactor tavoittelee. Kolmanneksi haastattelukysymysten pohjaksi otin Mirja Kälviäisen koostaman yrityksen strategisen suunnittelun kysymyslistan (Kälviäinen 2016).

### 3.3.2 Työpohja

Mielestäni työpajatyöskentelyyn sopii työpohjamallien täyttäminen, koska työpohja helpottaa osallistujia hahmottamaan tehtävän tavoitteita ja työpohjan täyttäminen konkretisoi kerätyn tiedon näkyväksi. Valitsin menetelmäni työpohjaesikuvaksi Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010, 44) Business Model Canvasin, joka on laajaa suosiota saanut työpohja liiketoimintamallin tarkasteluun. Malli on jaettu yhdeksään osioon, joiden avulla yrityksen liiketoiminta käydään läpi.

Kumppanit	Toiminnot	Tarjooma	Asiakas-suhde	Asiakkaat
	Resurssit		Kanavat	
Menot			Tulot	

**Kuva 7. Jäljennös Business Model Canvasista (Osterwalder et al. 2010, 44).**

Sellaisenaan Business Model Canvas ei ole sopiva tiiviiseen työpajatyöskentelyyn, koska oman ja kollegoideni kokemusten perusteella

työpohja on työlästä täyttää. Ensinnäkin osa työpohjan osioista, kuten asiakassuhde, on vaikea hahmottaa ja toisekseen osioiden täyttäminen vie paljon aikaa. Bitfactor ei yleensä käytä Business Model Canvasia työpajoissa, mutta työpajan alussa käydään läpi osittain samoja teemoja haastattelukysymyksillä. Koska Business Model Canvasin tavoitteet ovat osittain samat kuin kehittämäni menetelmän, sen mallin hyödyntäminen on luontevaa.

### 3.3.3 Työskentelytapa

Kehittämäni menetelmän työskentelytapaan haen inspiraatiota Topaasia – korttipelistä (Gälliwashere 2017), joka on tarkoitettu ICT-alan tiimikeskustelun ohjaamiseen ja herättämiseen. Pelissä annetaan näkökulmia, joihin osallistujat valitsevat kädessään olevista aihekortista sopivimman. Kun kaikki osallistujat ovat valinneet korttinsa, aiheista keskustellaan yhdessä. Korttipelin työskentelytavassa minua kiinnostaa omillaan pohtiminen ennen yleistä keskustelua. Kokemukseni mukaan kortit keskustelun ohjaajina toivat mielenkiintoista pelillisyyttä.

### 3.4 Menetelmän hypoteesin kehittämisen kuvaus

Aloitin menetelmän hypoteesin kehittämisen vertaamalla Bitfactorin asiakastyöpajoissa käytettyjä haastattelurunkoja Interaction Design Foundationin (2017) ehdotukseen sidosryhmähaastattelun kysymyslistasta sekä Mirja Kälviäisen (2016) koostamaan yritysten strategisen suunnitelman kysymysrunkoon. Tunnistin yhdistetyistä kysymysrungoista kahdeksan teemaa, joiden alla kysymyksiä on:

- asiakkaat,
- tarjooma,
- ”Miksi teidät valitaan?”,
- työntekijät,
- työvälineet,
- tavoitteet,

- yrityksen tila ja
- mittaaminen.

Tarkka kysymyslista on liitteessä 1.

Puin päähäni kielikuvallisesti arvotasolasit, joiden läpi tarkastelin, mitkä teemoista olisi luontevaa käsitellä tunnistamalla aiheeseen liittyviä arvotasoja. Valitsin tarjooman, asiakkaat, ”Miksi teidät valitaan?”, yritys ja kilpailijat sekä tavoitteet. Ajatuksenani on, että työpajaan osallistujat pukevut samat lasit päähänsä ja purkavat kunkin teeman asiat arvotaulukkoon sopiville arvotasoille. Tässä toteutustapana voisi olla esimerkiksi Business Model Canvas-menetelmän tyyppinen työpohja, jossa on valmiit lokerot teemoille ja arvotasoille.

Havaitsin, että loppuja kolmea teemaa, työntekijät, työvälineet ja mittaaminen, voi käsitellä aiemman viiden teeman kautta täytetyn arvotaulukon avulla. Työpajassa voi pohtia, miten kullekin arvotasolle kertyneitä asioita mitataan, mitä työvälineitä kunkin arvotason toteuttamiseen käytetään ja kuinka työntekijät vaikuttavat kullakin arvotasolla.

Menetelmän hypoteesin muoto alkoi hahmottua. Ajansäästö- ja osallistamistavoitteiden saavuttamiseksi päätin jakaa arvotasoihin purettavat teemat ryhmätehtäviksi. Työpajaan osallistujat jakaantuvat viiteen ryhmään, jotka yhtäaikaaisesti pohtivat oman aihealueensa arvoja. Kunkin ryhmän tehtävänannon sujuvoittamiseksi päätin tehdä teemoista kortit, joissa oli vastattavat kysymykset ja lyhyt esimerkki tunnetusta yrityksestä ja sen arvojen purkamisesta teeman mukaisesti. Ajatus korteista kumpusi Topaasia –keskustelukorttipelistä. Ryhmät kirjoittavat korttien kysymysten vastaukset post-it –lapuille ja annetun ajan jälkeen kertovat muille pohdintansa ja sijoittavat post-it –lappunsa piirtoseinälle tehtyyn arvotyöpohjaan. Uskon arvojen pohdinnan olevan työpajaan osallistuville uutta ja siksi mahdollisesti haastavaakin. Sen vuoksi päätin karsia teemoihin liittyvien kysymysten määrää, jotta ryhmien tehtävä ei tuntuisi ylivoimaiselta.



Mietin, onko viisi teemaa eli viiden ryhmän muodostaminen työpajatyöskentelyssä liikaa, koska aina ei ole niin montaa asiakkaan edustajaa mukana työpajassa. En kuitenkaan yhdistänyt vielä mitään teemoja, koska pelkäsin yhdistämisen seurauksena jonkin teeman alle kerääntyvän liikaa kysymyksiä. Päätin kokeilla menetelmää näin, jotta voin havainnoida sen onnistumista ja tehdä valistuneemman päätöksen teemojen yhdistämisestä.

Arvojen pohtiminen digipalvelua kehittäessä voi tuntua ylevältä ja irralliselta. Osallistujille tulee kirkastaa, että tässä työvaiheessa on tarkoitus selvittää asiakasyrityksen koko kuva. On myös hyvä herätellä asiakasyritys miettimään arvoaspektia, jos he eivät ole sitä vielä miettineet, koska kilpailijat ovat hyvinkin jo saattaneet tällaisia asioita miettiä. Tämän ajattelun jakamiseksi suunnittelin työpajan alkuun muutaman sivun powerpoint-esityksen, joka perehdyttää ajatukseen jälkimaterialistisesta ajasta sekä arvotasoista.

### 3.4.1 Menetelmän hypoteesi

Menetelmässä käydään läpi ensin viidestä teemasta muodostettujen kysymyskorttien avulla yrityksen liiketoimintaa. Kysymyksien vastaukset ajatellaan arvoina, jotka sijoitetaan menetelmän työpohjaan. Loput kolme liiketoiminnan teemaa käydään läpi kysymyskorttien avulla ja niiden vastauksia peilataan työpohjan arvotasoihin.

Menetelmän hypoteesi tiivistettynä:

1. Johdatus jälkimaterialistiseen aikaan ja arvotasoihin.
2. Ryhmätehtävä: Vastaa kysymyskorttien 1 tehtäviin ja kirjoita vastaukset arvojen muotoon purettuina post-it –lapuille.
3. Esitlee vastaukset työpajaan osallistujille ja sijoita post-it –laput arvotyöpohjaan

4. Yhteiskeskusteluna käydään läpi loput kolme kysymysteemaa peilaten edellisessä tehtävässä täytetyn työpohjan arvotasoihin.

<b>Asiakkaat</b>  Ketkä ovat asiakkaitanne? Kuinka paljon asiakkaita on? Miten olette tutkineet asiakkaidenne tarpeita? Mitä sieltä löytyi?  1. Miksi asiakkaalla on tarvetta palveluillenne? 2. Mitä asiakkaat haluavat palvelultanne? 3. Mitä arvoja asiakkaanne arvostavat?  Pura numeroitujen kysymysten vastaukset arvoiksi ja kirjoita post-it-lapuille.  Esim. ruokakaupan asiakas voi haluta edullisuutta, arjen helpottamista ruokaresepteillä, viihtyisyyttä kaupassa, terveellisyyttä, uuden kokeilemista, reilun kaupan tuotteita...	<b>Tarjooma</b>  1. Millaisia palveluja tarjoatte asiakkaille? 2. Onko ollut kysyntää muunlaisille palveluille? 3. Millaisia muutoksia palvelutarjoomaanne on tulossa?  Pura vastaukset arvoiksi ja kirjoita post-it-lapuille. Esim. kampaaja voi tarjota hiustenleikkuuta, mielihyvää, estetiikka, itsevarmuutta...	<b>Miksi teidät valitaan?</b>  1. Miksi asiakas valitsee juuri teidän yrityksenne?  Kirjoita syyt arvoina post-it-lapuille.  Esim. junamatkustaja voi valita VR:n koska arvostaa edullisuutta, nopeutta, helppoa lipunostoa, omaa aikaa matkustaessa, luonnon säästämistä.  2. Ympyröi ne post-it -laput, joissa on arvoja, joihin asiakkaanne sitoutuvat ja ovat tyytyväisiä  3. Mistä syystä osa kiinnostuneista ei ostakaan teiltä? Kirjoita syyt post-it-lapuille.  4. Miten asiakas löytää teidät?
<b>Yrityksen tila</b>  Ketkä ovat kilpailijoitanne?  1. Mitkä asiat erottavat teidät kilpailijoistanne?  Esim. Citymarketin erottaa kilpailijoista panostus myymälän viihtyvyyteen, k-ruoka-sovellus, plussaedut, kauppiasvetoisuus...  2. Mitä vahvuuksia teillä on yrityksenä? 3. Mitä heikkouksia teillä on? 4. Millaisia haasteita teillä on?  Kirjoita numeroitujen kysymysten vastaukset post-it-lapuille. Merkitse huutomerkki niihin lappuihin, jotka koskevat heikkouksia ja haasteita.		<b>Tavoitteet</b>  1. Millaisia tavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudessa?  2. Millaisia tavoitteita pidemmällä tähtäimellä?  3. Mistä haette kasvua?  Kirjoita post-it-lapuille, kuinka tavoitteisiin aiotaan päästä?  4. Mistä tai miten ETTE halua kasvua?  Kirjoita post-it-lapuille ja merkitse niihin "Ei".  5. Mitä mahdollisuuksia näette liiketoiminnallenne?  Kirjoita post-it-lapuille.

**Kuva 8. Kysymyskortit 1, joiden vastauksilla täytetään menetelmähypoteesin työpohjan sarakkeet.**

<b>Työntekijät</b>	<b>Työvälineet</b>	<b>Mittaaminen</b>
Mitä eri työntekijärooleja teillä on?	Mitä digitaalisia työvälineitä käytetään tällä hetkellä? Mihin arvoportaikon osiin ne vaikuttavat?	Kuinka yrityksen onnistuminen mitataan?
Mistä tehtävistä työntekijän työpäivä muodostuu? Mihin arvoportaikon osiin hän voi vaikuttaa?	Mitä vahvuuksia niissä on havaittu käytännössä?	Millaisia mittareita käyttäisitte mikäli teillä olisi taikasauva eikä teknisiä tms esteitä olisi?
Kuluuko työntekijöillä työpäivänä aikaa muuhun kuin varsinaiseen työtehtäväänsä?	Mitä heikkouksia niissä on havaittu käytännössä?	
Mitkä ovat nykyisen työn haasteet?	Miksi haluatte sijoittaa uuteen digitaaliseen työvälineeseen?	

**Kuva 9. Kysymyskortit 2, joiden vastauksia peilataan menetelmähypoteesin täytettyyn työpohjaan.**

	TARJOOMA	ASIAKAS	MIKSI TEIDÄT VALITAAN?	YRITYS JA KILPAILIJAT	TAVOITTEET	
Vaikuttavuus asiakasta laajemmin yhteiskunnallisesti, globaalisti, moraalisesti...						<div> <div>TYÖNTEKIJÄT</div> <div>TYÖVÄLINEET</div> <div>MITTAAMINEN</div> </div>
Vaikuttavuus /muutos asiakkaassa henkilökohtaisesti						
Fiilikset, tunteet						
Toiminnalliset hyödyt						

**Kuva 10. Menetelmähypoteesin arvotyöpohja. Kysymyskorttien teemat merkitty isoilla kirjaimilla.**

## 4 TYÖPAJAMENETELMÄN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Menetelmähypoteesin testikäytön kuvaus

Testikäyttöön osallistui kaksi käyttökokemussuunnittelijaa Bitfactorilta. Pyysin heitä valitsemaan jonkin yrityksen, jonka edustajia he voisivat olla. He valitsivat Bitfactorin. Valinta ei ollut odotuksieni mukainen, koska olin kehittänyt menetelmää ajatuksella, että sitä käytetään asiakasyrityksen asiakkaille kehitettävän digipalvelun taustatietojen selvittämiseen. Toisaalta oli mielenkiintoista, että testaajat miettivät oikeasti edustamansa yrityksen kautta tehtäviä.

Aloitin testauksen käymällä lyhyesti powerpoint –esityksensä läpi ajatuksen jälkimaterialistisesta ajasta ja arvopyramidin pohjan. Seuraavaksi annoin toiselle tehtäväksi miettiä Bitfactorin tarjoomaa ja toiselle asiakkaita kysymyskorttien avulla. Kävimme vastaukset läpi siten, että he kertoivat post-it –lapuille kirjoittamistaan asioista samalla, kun he sijoittivat ne arvotaulukkoon. Keskustelimme aiheista myös yhdessä ja mietimme vastausten takana olevia arvoja ja niiden sijoittumista arvoasteikkoon. Jäljelle jääneet kolme kysymyskorttia (”Miksi teidät valitaan?”, yritys ja kilpailijat sekä tavoitteet) kävimme läpi yhdessä keskustelemalla ja kirjoittamalla vastauksia post-it –lapuille, jotka sijoitettiin arvoasteikkoon.

Keskustelu venyi kestoaltaan yli odotusten, joten emme sovitun aikataulun rajoissa ehtineet toteuttaa viimeisen kolmen teeman läpikäyntiä täytetyn arvoasteikon avulla. Kerroin lyhyesti osallistujille, miten olin ajatellut teemoista keskusteltavan ja pohdimme yhdessä lyhyesti mittaamisen kysymyksiä. Kirjoitin mittaamisesta esiin nousseet ajatukset post-it –lapuille, mutta en saanut niitä sijoitettua järkevällä tavalla arvotaulukkoon.

#### 4.1.1 Havainnot ja palaute ensimmäisestä testikäytöstä

Jo alussa esittelemäni lyhyen teoriaosion aikana kävimme osallistujien kanssa keskustelua siitä, onko arvoista puhuminen asiakkaan kanssa liian

ylevää. Kokemuksiemme mukaan tällainen ajattelu voi olla uudenlaista yrityksille. Kollegani pohtivat, onko arvot liian vaikea ajatusmalli. Ehdotin, että arvotasoja voisi konkretisoida esimerkillä eli esittelisin jonkin tunnetun yrityksen arvot tasoille purettuina. Ehdotus sai kannatusta.

Huomasin, että osallistujille vastausten purkaminen eri tason arvoiksi ei ollut kaikkien kysymysten kohdalla täysin sujuvaa ja heidän oli haastavaa hahmottaa arvoja varsinkaan ylemmiltä arvotasoilta. Osa lapuista kuitenkin löysi paikkansa arvoasteikosta helposti. Muutaman lapun huomattiin voivan sijoittua usealle tasolle. Valtaosa lapuista sijoitettiin toiminallisuus-osioon ja fiilis ja tunteet-osioon. Vaikuttavuus henkilökohtaisesti- ja vaikuttavuus yhteiskunnallisesti-osioihin ei saatu montaa lappua. Keskustelun aikana havaitsin, että ”Miksi teidät valitaan?”- ja yritys ja kilpailijat-osioissa puhuttiin samoista asioista. Yhdistän nämä teemat tiivistääkseni työpohjaa.

Toinen osallistuja kiitteli menetelmän osallistavuutta: ”tämä pakotti osallistumaan enemmän, mikä on hyvä.” Kysymyskorttien kysymyksiä pidettiin hyvinä ja ohjaavina. Osallistujat olivat tyytyväisiä, kun kysymyksiä ei ollut korteissa liian montaa. Toisaalta osallistujat kuitenkin miettivät, avattiinko menetelmässä liiketoimintaa tarpeeksi? He viittasivat Business Model Canvasiin ja miettivät, tuliko menetelmän avulla tarpeeksi selkeästi esille, mitä ongelmia ja haasteita yritys haluaa ratkaista.

Osallistujien keskustelu rönsyili ja kesti odotettua pidempään, joten menetelmä ei siten toiminut toivotusti. Aikataulullinen epäonnistuminen johtui osittain siitä, että osallistujia oli vain kaksi eikä ajansäästöä saatu siitä, että jokainen kysymysteema olisi ollut yhden ryhmän pohdittavana ja jaetun yhtäaikaisen mietintätyön seurauksena olisi nopeutettu prosessia. Havaitsin, että ideani teemojen läpikäynnistä täytettyä arvoasteikkoa myötäillen ei toiminut ainakaan näin tiukalla aikataululla.

Osallistujat sanoivat kysymyskorttien pohdinnan aikana arvon hahmottamisen epäröinnistä kertovia lauseita, kuten ”En tiedä, onko tämä arvo, mutta x asia on tärkeää” ja ”En tiedä, miten sanon tämän arvona”. Tämä herätti minussa ahaa-elämyksen: onko arvo vaikea hahmottaa

terminä? Olisiko osallistujille luontevampi hahmottaa arvoasias jonkin toisen termin takaa? Arvon sijaista voisin kysyä esimerkiksi, mikä on *merkityksellistä*? Usein arvon määritetään olevan hinnan ja hyödyn välinen suhde (Tuulaniemi 2011, Luku Arvosta tarjoomaan). Arvon sijasta käytettävä termi voisi olla myös *hyöty*.

Loppukeskustelun aikana sain osallistujilta kannatusta ehdotukseeni lisätä menetelmän alkuun PESTEL-analyysia hyödyntävä harjoitus tulevaisuuden trendien pohdinnasta. Harjoituksessa osallistujat jaetaan ryhmiin, joille annetaan tehtäväksi pohtia 1-2 PESTEL-analyysin aihealuetta, esitellä ainakin yksi trendi siihen liittyen ja kertoa kuinka yritys on jo reagoinut tai voisi reagoida siihen. Tämän harjoituksen tarkoitus on asennoida osallistujat tulevaisuusorientoituneeksi ja nähdä liiketoiminnan mahdollisia suuntia. Menestyvän yrityksen on kyettävä tulkitsemaan ympäröivää maailmaa ja oivaltamaan, mikä maailmassa koetaan arvokkaaksi ja miten arvokokemuksia voi mahdollistaa (Tikka & Gävert 2014, 28).

Yhteenveto kehittämistarpeista ensimmäisen testikierroksen jälkeen:

1. Johdatusosioon esimerkkiyrityksen arvopyramidi
2. Miksi teidät valitaan?- ja Yritys ja kilpailijat-teemojen yhdistäminen
3. Asiakasyrityksen ongelmien ja haasteiden selkeämpi esiintuonti
4. Menetelmän miettiminen loppuosion osalta uudelleen
5. *Arvo*-termin sijaan *merkityksellisyys* tai *hyöty*
6. Pestel-harjoituksen suunnitteleminen menetelmän alkuun

#### 4.1.2 Ensimmäisen version jatkekehityksen kuvaus

Ensimmäisen testityöpajan palautteen ja havaintojeni perusteella palasin tutkimaan Business Model Canvasia (Osterwalder et al. 2010). Vertasin sen lokeroita Bitfactorin haastattelukysymysten teemoihin ja sijoitin Bitfactorin kysymyksiä pohjaan:

Kumppanit	Toiminnot	Tarjooma  Tarjoomaa koskevat kysymykset	Asiakassuhde  ”Miksi teidät valitaan?” ja kilpailua koskevat kysymykset	Asiakkaat  Asiakkaita koskevat kysymykset
	Resurssit  Työntekijöitä koskevat kysymykset		Kanavat  Työvälineitä koskevat kysymykset	
Menot			Tulot	

**Kuva 11. Business Model Canvasiin istutetut Bitfactorin kysymysteemat.**

Suurin osa Bitfactorin käyttämistä kysymyksistä istuu Business Model Canvasin neljään osioon: tarjooma, asiakassuhde, kanavat ja asiakkaat. Kysymysteemojen väliset kytkökset ja priorisointi hahmottuivat nyt aiempaa paremmin. Huomasin, että ensimmäisellä testikierroksella pienempään rooliin jääneet työvälineet-teeman kysymykset on oleellista käsitellä tarkemmin digitaalisen palvelun kehittämisen kontekstissa. Tämän kysymysteeman kautta usein selviävät asiakasyrityksen suurimmat ongelmat ja kipupisteet.

Tarjooma, asiakkaat, asiakassuhde ja työvälineet muodostivat loogisen teemanelikon, johon resurssit-teema eli työntekijöitä koskevat kysymykset eivät tuntuneet tuovan kokonaisuutta tukevaa näkökulmaa. Ensimmäisen testikierroksen perusteella tiivistin käsiteltäviä aiheita karsimalla työntekijöitä koskevat kysymykset menetelmästä. Tämä on perustelua myös toiston välttämiseksi työpajapäivässä, koska työntekijän päivän kulkuun palataan myöhemmässä vaiheessa toisilla menetelmillä. Lisäksi uskon työvälineet-teeman kautta tulevan esiin työntekijöitä koskevia asioita, jos esimerkiksi nykyiset digitaaliset palvelut vievät liikaa työntekijän

resursseja. Menetelmän työpohjaksi muodostui siis nelikenttämalli, jossa on tarjooma, asiakkaat, asiakassuhde ja työvälineet-teemat (kuva 13).

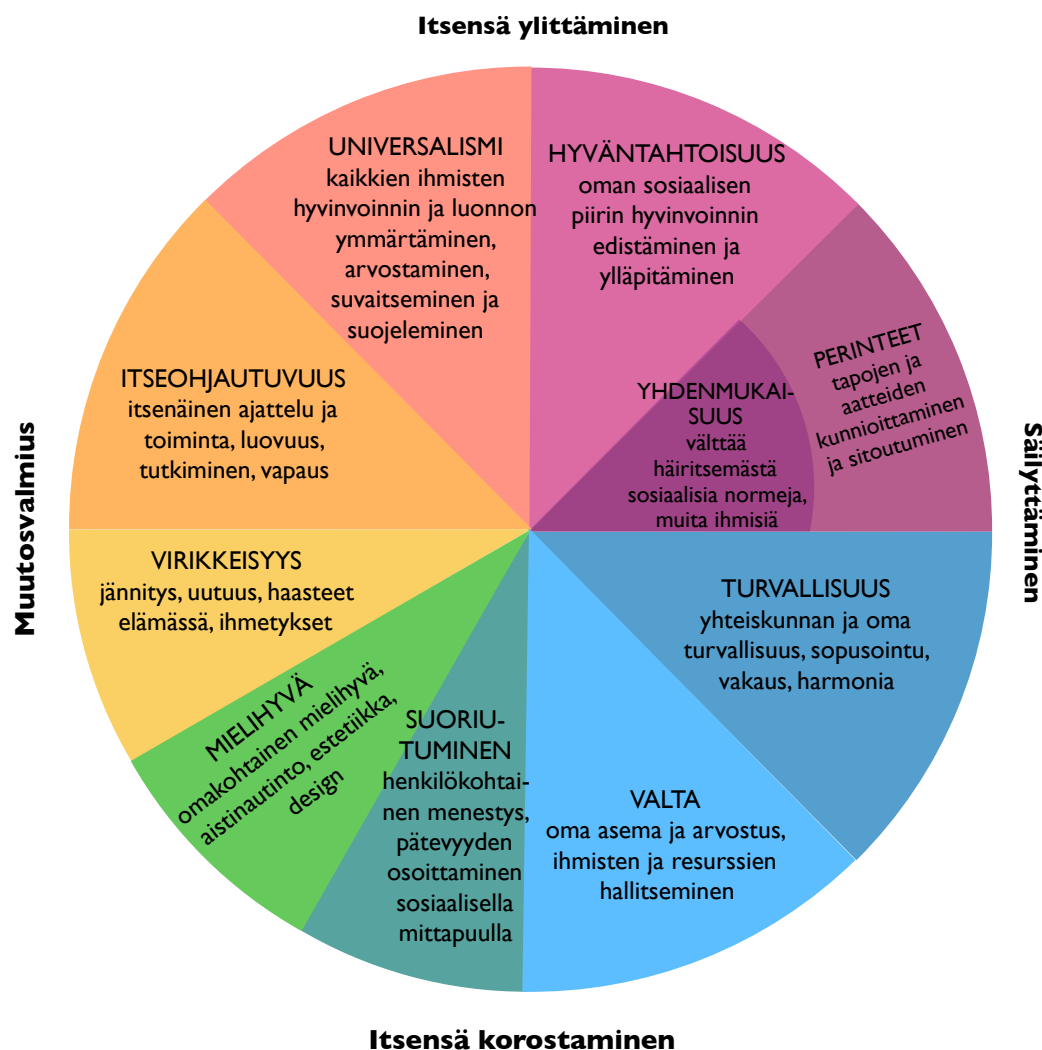
Kolmesta kysymysteemasta, yritys, tavoitteet ja mittaaminen, jäi sijoittamatta kysymyksiä Business Model Canvasiin. Päätin, että nämä ylijääneet kysymykset käsitellään täytettyyn työpohjaan peilaten, kuten tarkoitus oli menetelmän ensimmäisessä versiossakin. Työpohjassa on neljä täytettävää teemaa, joten käytännön syistä päätin yhdistää ylijääneet kysymyksetkin kahden teeman alle, jotta tehtäviä on menetelmän jokaisessa vaiheessa parillinen määrä ja osallistujat voidaan jakaa parilliseen määrään ryhmiä. Poistin mittaaminen-teeman, mutta siirsin onnistumisen mittaamisesta kysymyksen yritys-teemaan.

Menetelmän alussa jaan osallistujille tulevaisuuden tutkimuksessa käytettävän PESTEL-analyysin aihealueet pohdittavaksi. Analyysin avulla mietitään nimettyjen näkökulmien kautta makrotason tekijöitä, trendejä ja muutosvoimia, jotka voivat vaikuttaa yritykseen. PESTEL-analyysi paljastaa ”suuren kuvan” ja suuntia, joihin yrityksen toimintaympäristö on mahdollisesti kehittymässä. PESTEL muodostuu sanoista Political, Economical, Social, Technological, Environmental ja Legal eli suomennettuna poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen. Analyysi voidaan tehdä myös typistetyllä näkökulmien määrällä esimerkiksi PEST-versiona, joka pitää sisällään poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen ja teknologisen näkökulman. (Mind Tools 2017; Professional Academy 2017.) Pyydän osallistujia miettimään heille jaetun näkökulman tai näkökulmien tulevaisuuden trendejä ja pohtimaan, millä tavoille asiakasyritys on huomionut tai voisi huomioda sen toiminnassaan. Yksi post-it –lapulle kirjoitettu vastaus per näkökulma riittää. Jos osallistujia on vähän, käytän analyysistä vain PEST-versiota.

Koska ensimmäisessä työpajassa havaitsin arvojen hahmottamisen olevan osallistujille haastavaa, listasin esimerkkiyrityksenä ResQ -hävikkiruuan ostopalvelun arvoja eri tasoilta ja tein tästä kuvan esiteltäväksi. Päätin myös luoda listan arvotiedoista, joita osallistujat voivat käyttää ajatuksien



herättäjänä. Arvotutkija Shalom Schwartzin 1992 luomassa arvoteoriassa määritellään kymmenen universaalia arvon muodostumisen tyyppiä.



**Kuva 12. Schwartzin arvopyörä (Schwartz 2012, 5-9; Helkama 2015).**

Arvotyypit on järjestetty ympyrän muotoon, jotta niiden väliset suhteet ja konfliktit voidaan hahmottaa. Vierekkäiset arvotyypit ovat motivaationaalisesti jatkumossa eli ne ovat toisiaan tukevia, mutta vastakkaiset voivat olla keskenään konfliktissa. Esimerkiksi *suorittumisen* arvojen tavoittelu voi olla ristiriidassa *hyväntahtoisuuden* arvoihin pyrkimisen kanssa, koska itselle menestymisen tavoittelu usein estää toimet, joilla pyritään muiden huomioimiseen ja avuntarjoamiseen. Kuitenkin *saavuttamisen* arvojen tavoittelu on yhteensopivaa viereisen *vallan* arvojen tavoittelun kanssa, koska henkilökohtainen menestyminen usein vahvistaa omaa sosiaalista positiota ja auktoriteettia. Schwartz on asettanut arvojen

ympyrämallilleen myös neljä sektoriotsikkoa, jotka kuvaavat arvoulottuvuuksia, joiden alle arvotyypit kuuluvat. (Schwartz 2012, 4-10.)

Arvotyyppejä ovat tunnistaneet myös strategisen muotoilun ja elämyksellistämisen asiantuntijat Nathan Shedroff, Steve Diller ja Darrel Rhea. He luettelevat 15 arvoaihetta, joihin asiakkaiden kokema merkityksellisyys on yhdistettävissä: saavuttaminen, kauneus, yhteisö, luominen, velvollisuus, valaistuneisuus, vapaus, harmonia, oikeus, yhteenkuuluvuus, lunastus, turvallisuus, totuus, validoiminen ja ihmetys. (Diller, Shedroff & Rhea 2005.)

Vertasin näitä 15 arvoaihetta Schwartzin arvoympyrään ja havaitsin, että lähes kaikki arvoaiheet sisältyvät ympyrän arvotyyppeihin. Osa arvoaiheista oli yksi yhteen arvoympyrän sektorien kanssa, osa oli tarkennetulla tasolla jonkin arvotyypin aspekti. Päätin esittää Schwartzin arvoympyrän menetelmän koekäytössä televisioruudun kautta niin, että se on nähtävillä arvojen pohtimistehtävän ajan.

## 4.2 Menetelmän toinen versio

Menetelmän toisen testiversion kuvaus:

1. Johdatus jälkimaterialistiseen aikaan ja arvotaseihin. Esimerkkiyrityksen arvojen avaaminen tasoille.
2. Yksilötehtävä: Mieti tulevaisuuden (1-5 vuoden) trendejä annetusta näkökulmasta. Kuinka yrityksenne on huomionnut tai voisi huomioda trendin? Kirjoita vastauksesi post-it –lapulle. Vastaukset esitellään muille työpajaan osallistujille.
3. Ryhmätehtävä: Vastaa työpohjan lokeroihin liittyviin kysymyksiin ja mieti, mitä arvoja niihin sisältyy. Kirjoita vastaukset post-it –lapuille
4. Esittele vastaukset muille osallistujille ja sijoita post-it –laput työpohjaan oikeaan lokeroon ja kahdessa lokerossa arvotaseille.

5. Ryhmätehtävä: Keskustele ryhmässä annetuista kysymyksistä. Kerro kysymykset ja vastauspohdintanne muille työpajaan osallistujille.

Tehtävä 1

Tehtävä 2

Tehtävä 3

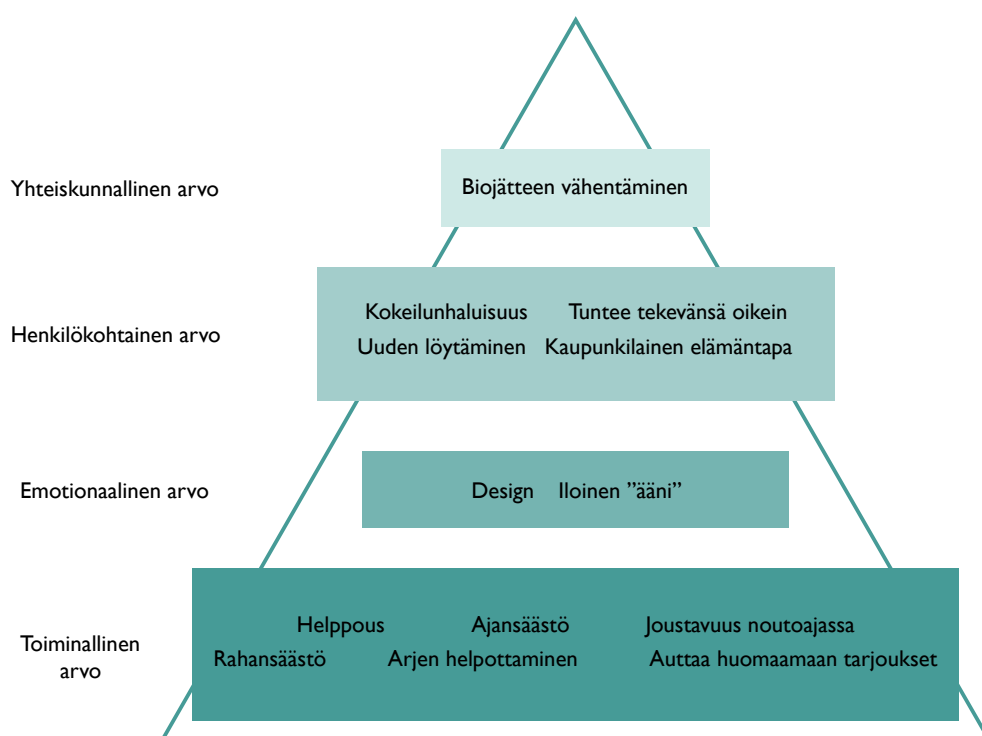
PESTEL-tehtävä	
<b>1. Palvelut</b> 1. Millaisia palveluja tarjoatte asiakkaille? 2. Onko ollut kysyntää muunlaisille palveluille? 3. Millaisia muutoksia palvelutarjoomaanne on tulossa?	<b>3. Asiakassuhde ja erottautuminen</b> 1. Miksi asiakas valitsee juuri teidän yrityksenne? 2. Mistä syystä osa kiinnostuneista ei ostakaan teiltä? 3. Mitkä asiat erottavat teidät kilpailijoistanne?  <b>4. Asiakaskanavat / Työkalut</b> 1. Mitä digitaalisia työvälineitä käytetään tällä hetkellä? 2. Mitä vahvuuksia niissä on havaittu käytännössä? 3. Mitä heikkouksia niissä on havaittu käytännössä? 4. Miksi haluatte sijoittaa uuteen digitaaliseen työvälineeseen?
<b>2. Asiakkaat</b> 1. Ketkä ovat asiakkaitanne? Kuinka paljon asiakkaita on? 2. Miten olette tutkineet asiakkaidenne tarpeita? Mitä sieltä löytyi? 3. Miksi asiakkaalla on tarvetta palveluillenne? 4. Mitä asiakkaat haluavat palveluiltanne? 5. Mitä arvoja asiakkaanne arvostavat?	
<b>Yritys</b> Mitä vahvuuksia teillä on yrityksenä? Mitä heikkouksia teillä on? Millaisia haasteita teillä on? Kuinka mittaatte onnistumista?	<b>Tavoitteet</b> Millaisia tavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudessa? Millaisia tavoitteita on pidemmällä tähtäimellä? Mistä haette kasvua? Mistä tai miten ETTE halua kasvua? Mitä mahdollisuuksia näette liiketoiminnallenne?

**Kuva 13.** Menetelmän toisen version työmalli. Väritetyn alueen ruudut muodostavat työpohjan, jota menetelmän aikana täytetään. Ruuduissa olevat kysymykset jaetaan ryhmätehtävänä pohdittavaksi.

#### 4.2.1 Toisen version testikäytön kuvaus

Menetelmän toisella testikäyttökierroksella oli kolme osallistujaa: käyttökokemussuunnittelija, lokalisointikoordinaattori-palvelumuotoilija ja markkinointipäällikkö. Kukaan heistä ei osallistunut menetelmän ensimmäiselle testauskierrokselle. Pyysin heitä valitsemaan etukäteen jonkin yrityksen, joka voisi kehittää asiakasrajapintaan tarkoitetun digitaalisen palvelun ja jonka edustajia he kuvitteellisesti ovat. He valitsivat VR:n.

Aluksi kerroin osallistujille lyhyesti työni taustan eli syyn kehittää menetelmää asiakasyritykseen tutustumiselle. Seuraavaksi esitin lyhyellä powerpoint-esityksellä jälkimaterialistisen ajan ihmisen merkityshakuisuuden pääajatuksen ja esittelin arvopyramidimallin. Konkretisoin arvopyramidin esittelemällä ResQ -hävikkiruuuan ostopalvelun mobiili-sovelluksen arvoja eri tasoille purettuina.



**Kuva 14. ResQ -hävikkiruuuan ostopalvelun arvoja eri arvotasoilla.**

Ensimmäisenä tehtävänä jaoin osallistujille PESTEL-analyysistä yhden näkökulman kullekin. Pyysin heitä kirjoittamaan post-it -lapuille, mitä tulevaisuuden trendejä annetusta näkökulmasta voisi olla ja kuinka VR on huomionut tai voisi huomioda ne. Täytetyt laput käytiin läpi suullisesti ja sijoitettiin piirtotaululle. Toinen tehtävä suoritettiin kahdessa ryhmässä. Menin itse toiseen ryhmään mukaan, jotta sen osallistuja ei joutunut yksin reflektimaan tehtävää. Toiselle ryhmälle annoin tehtäväksi miettiä työpohjan asiakkaat- sekä asiakassuhde ja erottautuminen-teemojen kysymyksiä ja toiselle ryhmälle palvelutarjooma- sekä asiakaskanavat ja työkalut-teemojen kysymyksiä. Pyysin osallistujia miettimään vastauksissaan, mistä arvoista ne muodostuvat ja kirjoittamaan arvoiksi puretut vastaukset post-it -lapuille. Asetin televisioruudulle näkyviin arvoympyrän ja kerroin, että sitä voi käyttää arvopohdinnan tukena halutessaan. Ryhmät miettivät vastauksia noin 20 minuuttia, jonka jälkeen siirryimme piirtoseinälle ruudun äärelle. Aloitimme käymällä läpi palvelutarjoomaan liittyvät vastaukset ja sijoitimme ne arvotasoille. Johdin itse arvotasoille sijoittelua tässä vaiheessa vahvasti. Seuraavaksi kävimme läpi asiakkaatruudun. Osallistujat sijoittivat laput arvotasoille pääsääntöisesti itse, vain parin lapun kohdalla keskustelimme yhdessä sijoituksesta. Lopuksi esiteltiin vastaukset asiakassuhde ja erottautuminen- sekä asiakaskanavat ja työvälineet-ruutuihin. Näitä ruutuja ei jaoteltu arvotasoiksi. Jokaisen ruudun vastausten esittelyn jälkeen kysyin osallistujilta, haluavatko he lisätä jotain aiheeseen. Keskustelua virisi aiheista hyvin.

Lopuksi jaoin toiselle ryhmälle yritys-teeman ja toiselle tavoitteet-teeman kysymykset. Ryhmät vetäytyivät jälleen keskustelemaan keskenään ja noin 10 minuutin jälkeen esittelivät toisilleen pohdintansa kysymyksiin.

#### 4.2.2 Havainnot ja palaute toisesta testikäytöstä

Johdanto-osiossa läpikäyty ResQ -ruokapalvelun arvotasojen konkretisointi vaikutti auttavan osallistujia sisäistämään arvopyramidin tasot helpommin kuin ensimmäisellä testikierroksella. Yksi osallistujista koki silti haastavana hahmottaa kaksi ylimmäistä arvotasoa. PESTEL-analyysiin osallistujat

saivat useampia vastauksia, vaikka he toivoivat, että senkin näkökulmista olisi annettu esimerkkejä.

Toisen tehtävän aikana ryhmä, jossa en itse ollut mukana, hahmotti kysymyskorttien vastaukset melko hyvin arvoina. Omien sanojensa mukaan he vilkaisivat arvoympyrää pari kertaa arvojen hahmottamisen tukena, mutta varsinaisesti ideoita siitä ei syntynyt. Kaikki osallistujat kertoivat, että oli haastavaa vastata kysymyksiin ja samalla miettiä niitä arvoina. He kokivat, että teoreettisen mallin sisäistäminen vei paljon energiaa. Osallistujat ehdottivat, että ensin vastataan vain kysymyksiin ja vasta sen jälkeen mietittäisiin niitä arvoina. Vastausten sijoittaminen arvotasoille oli sujuvaa ja ainakin kaksi kolmesta osallistujasta hahmotti hyvin, mille tasolle mikäkin vastaus voisi kuulua. Keskustelua virisi sopivasti työpohjan lokeroja täyttäessä. Arvoasteikon kahdelle ylimmälle tasolle ei sijoittunut kuin kolme post-it -lappua. Keskustelimme hetken syistä, miksi näin on VR:n yhteydessä. Viimeinen tehtävä sujui hyvin, mutta ei virittänyt enää laajempaa keskustelua. Tämä johtui mahdollisesti siitä, että useat asiat olivat viittauksia aiemmin esille tulleisiin asioihin. Yksi osallistujasta myös totesi hyvin, että heidän vain esittävät VR:n edustajia, eikä heillä ole oikeasti syvällistä ymmärrystä sen liiketoiminnasta.

Menetelmän läpikäynnin jälkeen kävimme palautekeskustelun osallistujien kanssa. Keskustelimme, onko johdanto-osion powerpoint-esitys tarpeellinen asiakasyrityksen kanssa järjestettävissä työpajoissa. Osallistujien mielestä se ei ole tarpeen: "Asiakkaan ei tarvitse nähdä sitä teoriaa, jonka me tiedämme". Toisaalta arvotasojen suhteen konkretisoitu esimerkki oli heidän mielestään auttava. Osallistujien mielestä PESTEL-tehtävä jäi lopulta irralliseksi, koska he olivat odottaneet, että sen vastauksiin palataan menetelmässä. Mielestäni asiakasyrityksen tulevaisuuden suuntien pohtiminen on tärkeää, joten haastattelin osallistujilta ajatuksia, kuinka tehtävän voisi sitoa menetelmään selvemmin. Pohdimme yhdessä, olisiko tulevaisuuden visioinnin paikka vasta menetelmän lopussa.

Ymmärsin palautekeskustelun aikana, etten ollut pohjustanut osallistujille menetelmän tavoitetta. Kaksi osallistujista ei ole ollut Bitfactorin asiakastyöpajoissa mukana, joten heillä ei ollut ennakkokäsitystä siitä, mitä työpajapäivän alussa pyritään selvittämään ja mitä menetelmiä työpajapäivän myöhemmissä vaiheissa käytetään. Näin ollen heillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, mihin tiedonhankintaan testattavalla menetelmällä pyrittiin.

Pohdimme vielä yhdessä, kuinka asiakasyritysten edustajat saisi innostettua työpajatyöskentelyyn ja kuinka heille saa sopivissa määrin perustelua, miksi näin kannattaa toimia. Ratkaisua emme keksineet heti. Vaikka kaksi osallistujista ei ole henkilökohtaisesti kokenut Bitfactorin työpajoissa käytettyä haastattelumenetelmää, he uskoivat, että testattu menetelmä on mukavampi tapa työskennellä kuin pelkkä istuminen ja kuunteleminen. Yksi osallistujista on ollut mukana Bitfactorin asiakastyöpajoissa ja hän koki, että kokonaiskuvan muodostamiseksi testatulla menetelmällä joutuu keskittymään enemmän kuin haastattelua seuraamalla.

Olin tyytyväisempi menetelmään tämän testikierroksen jälkeen kuin ensimmäisen, vaikka menetelmässä on edelleen useita parannuksen paikkoja. Menetelmän toinen versio onnistui keräämään ensimmäistä versiota paremmin oleellista tietoa ja se pysyi aikataulutavoitteessa noin 90 minuutin kestolla.

Yhteenveto kehittämistarpeista toisen testikierroksen jälkeen:

1. Johdatusosion poistaminen, mutta esimerkkiyrityksen arvopyramidin säilyttäminen
2. Kysymyksiin vastaamisen ja arvojen pohtimisen erottaminen omiksi osatehtävikseen
3. Menetelmän tehtävien järjestyksen muuttaminen
4. PESTEL-analyysin sitominen menetelmää paremmin
5. Menetelmän tavoitteiden kertominen alussa
6. Arvopyramidin henkilökohtaiset arvot-tason selittäminen paremmin

#### 4.2.3 Toisen version jatkokehityksen kuvaus

Menetelmän työskentelymalli oli mielestäni hyvä, joten en tehnyt muutoksia siihen. Jatkoisin samalla työpohjan mallilla ja osallistujien jakamisella ryhmiin.

Mietin ensin, kuinka saan irrotettua työpohjan kysymyksiin vastaamisen ja arvojen pohtimisen erilleen. Sain ajatuksen myyntiargumenttien etsintään käytettävästä OEH-analyysistä. Sen nimi muodostuu sanoista ominaisuus, etu ja hyöty. Analyysia käytetään, jotta hyötyjen avulla voidaan muodostaa asiakkaalle oikea arvolupaus. Hyötyjen selvittämisen jälkeen analyysissa voidaan puntaroida vielä merkitystä: mitä hyödyt merkitsevät ja ovatko ne asiakkaalle oikeasti tärkeitä? (Kotakorpi 2017.)

Ominaisuus	Etu	Hyöty	Merkitys
Helppokäyttöisyys	Nopeammin tuloksia	Lisää rahaa / vähemmän kustannuksia	Onko asiakkaalle merkityksellinen tuotto?

#### Kuva 15. OEH-analyysi (Kotakorpi 2017).

Tätä analyysiketjua, ominaisuus, etu ja hyöty, voi käyttää arvojen pohdintaan, koska monet arvot voi hahmottaa helpommin hyötynä. Merkityksen pohdintaa en ota menetelmään mukaan, koska asiakkaan tarkempia motiiveja ja tahtotiloja mietitään vasta työpajan myöhemmässä vaiheessa. Laadin kolme kysymystä, jotka selvittävät *hyöty*-näkökulman avulla arvoja sen jälkeen, kun työpohjan lokeroiden kysymyksiin on ensin vastattu. Poistin asiakas-teemasta kysymyksen ”Mitä arvoja asiakkaanne arvostavat?”, koska uskon kolmen uuden kysymyksen käsittelevän tätä aihetta. Hyöty-näkökulmasta esitetyt kysymykset auttavat rinnastamaan *arvo*- ja *hyöty*-termit, mikä ansioista uskoin saaneeni helpotettua jo ensimmäisessä testikäytössä esiin tullutta *arvo*-termin aiheuttamaa päänsäivää. Jätin menetelmästä kokonaan pois Schwartzin arvoympyrämallin esittelemisen, koska se ei vaikuttanut auttavan osallistujien ajattelua toisen testikäytön aikana.



Päätin aloittaa suoraan työpohjan lokeroiden 1-4 (kuva 16) kysymyksiin vastaamisella saadun palautteen perusteella. Ymmärsin, että voisin perustella osallistujille paremmin, miksi työpohjan lokerot on sijoitettu valitulla tavalla. Minulle on ilmiselvää, että yrityksen tarjoaman ja asiakkaiden väliin sijoittuu asiakassuhdetta ja asiakaskanavia käsittelevät asiat. Tämä huomiointi voi avata menetelmän tavoitetilaa paremmin myös osallistujille. Siirsin tulevaisuustrendien pohdinnan seuraavaksi tehtäväksi, kun ensin on käyty läpi yrityksen nykytilaa. Tämä tuntui loogiselta järjestykseltä, koska Bitfactorin palvelumuotoilijoiden on helpompi miettiä asiakasyrityksen kanssa heidän toimintaansa vaikuttavia tulevaisuustrendejä, kun on ensin tutustuttu yrityksen nykytilaan. Potentiaalisia trendejä ja niiden hyödyntämideoita sijoitetaan myös työpohjaan sopiviin lokeroihin.

Järjestin menetelmän tehtäviä niin, että vasta PESTEL-tehtävän jälkeen pyydän osallistujia miettimään osoitettujen kysymysten kautta tarjooma- ja asiakas-lokeroiden vastausten arvoja. Päätin pohjustaa pohdintaa esittelemällä ensin esimerkkiyrityksen arvot. Lisäksi laadin jokaiselle arvotasolle sen merkitykseen johdattelevan kysymyksen, jotka kirjoitan työpohjan vierelle. Kysymysten avulla tasojen erot toivottavasti ovat helpommin sisäistettävissä.

Kysymystasojen merkitykseen johdattelevat kysymykset:

- Itsensä ylittämisen arvot: Mitä itseään suurempaa vaikutusta asiakas voi kokea saavansa palvelullanne?
- Henkilökohtaiset arvot: Millaiseksi ihmiseksi haluatte asiakkaan tuntevan itsensä?
- Emotionaaliset arvot: Minkälaisia tunteita tai fiiliksen haluatte herättää asiakkaassa?
- Toiminnalliset arvot: Mitä käytännöllistä hyötyä asiakas saa?

Lopuksi edellisen testiversion tapaan ryhmät vielä miettivät yritystä ja sen tavoitteita kaiken aiemmin esiin tuodun valossa.

Tehtävä 1	<b>1. Palvelut</b> 1. Millaisia palveluja tarjoatte asiakkaille? 2. Onko ollut kysyntää muunlaisille palveluille? 3. Millaisia muutoksia palvelutarjoomaanne on tulossa?	<b>3. Asiakassuhde ja erottautuminen</b> 1. Miksi asiakas valitsee juuri teidän yrityksenne? 2. Mistä syystä osa kiinnostuneista ei ostakaan teiltä? 3. Mitkä asiat erottavat teidät kilpailijoistanne?	<b>2. Asiakkaat</b> 1. Ketkä ovat asiakkaitanne? Kuinka paljon asiakkaita on? 2. Miten olette tutkineet asiakkaidenne tarpeita? Mitä sieltä löytyi? 3. Miksi asiakkaalla on tarvetta palveluillenne?
	<b>4. Asiakaskanavat / Työkalut</b> 1. Mitä digitaalisia työvälineitä käytetään tällä hetkellä? 2. Mitä vahvuuksia niissä on havaittu käytännössä? 3. Mitä heikkouksia niissä on havaittu käytännössä? 4. Miksi haluatte sijoittaa uuteen digitaaliseen työvälineeseen?	4. Mitä asiakkaat haluavat palvelultanne?	
Tehtävä 2	<b>PESTEL-tehtävä</b>		
	<b>Arvot</b>	<b>Arvot</b>	Mitä hyötyjä tai arvoja tarjoatte asiakkaalle?  Mitä hyötyjä tai arvoja haluaisitte tarjota asiakkaalle?
Mitä asiakkaanne hyötyy tai saa palveluistanne?			
Tehtävä 3	<b>Yritys</b>	<b>Tavoitteet</b>	Mitä vahvuuksia teillä on yrityksenä? Mitä heikkouksia teillä on? Millaisia haasteita teillä on? Kuinka mittaatte onnistumista?
			Millaisia tavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudessa? Millaisia tavoitteita on pidemmällä tähtäimellä? Mistä haette kasvua? Mistä tai miten ETTE halua kasvua? Mitä mahdollisuuksia näette liiketoiminnallenne?
Tehtävä 4			

Kuva 16. Menetelmän kolmannen version työmalli kysymyksineen. Väritetyn alueen ruudut muodostavat työpohjan, jota menetelmän aikana täytetään.

#### 4.3 Menetelmän kolmas versio

Menetelmässä kerrotaan ensin sen tavoitteista ja työpajapäivän kulusta, jotta kaikki osallistujat ymmärtävät, minkä tiedon kerryttämiseen menetelmällä pyritään ja mitä asioita käsitellään myöhemmin muilla tavoilla. Ensimmäinen tehtävä on työpohjan lokeroiden 1-4 kysymyksiin (kuva 16) vastaaminen parilliseen määrään jaetuissa ryhmissä. Ryhmät vastaavat osoitettuihin kysymyksiin ja kirjoittavat vastauksensa post-it -lapuille, jotka sijoitetaan yhteisen keskustelun ja tarkentavien kysymyksien siivittämänä piirtoseinälle piirrettyyn työpohjaan. Seuraavaksi kullekin osallistujalle osoitetaan yksi PESTEL-analyysin näkökulma ja heitä pyydetään pohtimaan siihen liittyviä tulevaisuuden trendejä ja kuinka yritys voisi hyödyntää niitä. Lyhyen mietintäajan jälkeen ideat kirjoitetaan post-it -lapuille, niistä keskustellaan yhdessä ja ne sijoitetaan työpohjaan sopiviin lokeroihin. Tämän jälkeen esimerkkiyrityksen arvot esitellään avattuina eri tasoille. Toiselle ryhmälle annetaan pohdittavaksi yrityksen tarjooman arvoja ja toiselle asiakkaiden arvoja eri tasoilla johdatuskysymyksien avulla. Arvot kirjoitetaan post-it -lapuille ja sijoitetaan työpohjaan keskustellen. Lopuksi ryhmille annetaan mietittäväksi yritys- ja tavoitteet-lokeroiden kysymykset, joiden vastausten pohdinta käydään läpi yhdessä keskustellen.

Yhteenveto menetelmän kolmannesta versiosta

1. Menetelmän tavoitteiden kertominen.
2. Ryhmätehtävä: Vastatkaa annettuihin työpohjan lokeroihin liittyviin kysymyksiin ja kirjoittakaa vastauksia post-it -lapuille. Vastaukset esitellään muille osallistujille ja sijoitetaan piirtoseinän työpohjaan.
3. Yksilötehtävä: Mieti PESTEL-analyysin näkökulmasta tulevaisuuden trendejä ja kuinka yrityksen voisi hyödyntää niitä. Kirjoita vastaukset post-it -lapuille. Vastauksista keskustellaan yhdessä.
4. Ryhmätehtävä: Arvopyramidimalli ja esimerkkiyrityksen arvot tasoille avattuina esitellään. Vastatkaa annetun arvolokeron kysymyksiin ja kirjoittakaa arvot post-it -lapuille. Arvot käydään läpi yhdessä keskustellen ja sijoitetaan työpohjaan.

5. Ryhmätehtävä: Vastatkaa ryhmälenne osoitetun lokeron kysymyksiin. Vastaukset käydään läpi yhdessä keskustellen.

#### 4.3.1 Menetelmän kolmannen version testikäytön kuvaus

Kolmanteen testikäyttöön osallistui neljä henkilöä, joista yhden oli poistuttava menetelmän ensimmäisen tehtävän jälkeen. Osallistujat olivat Bitfactorin rekrytointivastaava, markkinointikoordinaattori, operatiivinen johtaja ja käyttökokemussuunnittelija, joka osallistui myös ensimmäiseen koekäyttötilaisuuteen. Kuten edellisessäkin testitilaisuudessa, pyysin osallistujia valitsemaan yrityksen, joka voisi kehittää digitaalista palvelua asiakasrajapintaan. He valitsivat Finnairin.

Aiemmista testaustilanteista poiketen en pohjustanut osallistujia kehittämistyöni taustateorialla vaan aloitin testaustilanteen suoraan kertomalla, mitä tietoa menetelmällä tavoitellaan. Jaoin osallistujat kahteen ryhmään ja annoin toiselle ryhmälle tehtäväksi vastata palvelutarjooma- ja asiakaskanavat ja työvälineet-ruutujen kysymyksiin ja toiselle asiakkaat- ja asiakassuhde ja erottautuminen -ruutujen kysymyksiin. Pyysin heitä kirjoittamaan vastauksia post-it -lapuille. En vielä tässä vaiheessa pyytänyt heitä miettimään vastauksiin liittyviä arvoja. Noin 10 minuutin ryhmäkeskustelun jälkeen pyysin osallistujia esittelemään kysymystensä vastaukset ja laittamaan post-it -laput piirtoseinälle piirtämään työpohjaan. Kysyin joidenkin vastausten kohdalla tarkennuksia ja lisäkysymyksiä, kuten voisin kysyä todellisenkin asiakastyöpajan aikana.

Seuraavaksi osoitin osallistujilla PESTEL-analyysistä näkökulmat ympäristöllinen, sosiaalinen ja teknologinen. Pyysin heitä hetken miettimään, mitä tulevaisuuden trendejä näkökulmasta voisi olla havaittavissa ja kuinka Finnair voisi hyödyntää sitä. Keskustelimme asioista yhdessä ja ideoimme kevyellä otteella trendien hyödyntämistä. Kirjoitin ideoista kolme post-it -lappua, jotka vein työpohjan yläpuolelle piirtoseinälle.

Näytin televisioruudulta arvopyramidimallin ja selitin lyhyesti eri tason arvojen merkityksen. Näytin esimerkkinä ResQ -palvelun arvoja avattuina

eri tasoille. Jaoin toiselle ryhmälle johdattelun kysymyksen ”Mitä hyötyjä tai arvoja tarjoatte asiakkaille” ja toiselle ”Mitä asiakkaanne hyötyy tai saa palvelustanne?”. Pyysin heitä miettimään vastauksia eri arvotasojen mukaisesti ja kirjoittamaan ne post-it -lapuille. Samalla kun he aloittivat mietinnän, kirjoitin piirtoseinälle arvotasojen kohdalle niiden merkityksiä selventävät kysymykset. Kävimme arvot läpi siten, että ryhmät kertoivat vastauksensa ja sijoittivat ne työpohjaan piirretyille arvotasoille. Merkille pantavaa oli, että kaikille arvotasoille tuli post-it -lappuja ja osallistujat kykenivät sijoittelemaan laput eri arvotasoille kohtalaisen vaivattomasti. Muutaman vastauksen kohdalle he kysyivät minulta, mihin lapun voisi sijoittaa ja joka kerta olimme samaa mieltä sijoituspaikasta.

Arvojen käsittelyn jälkeen pyysin toista ryhmää vielä miettimään yritys - lokeron kysymyksiä ja toista ryhmää tavoitteet-lokeron kysymyksiä. Nämäkin vastaukset kävimme läpi yhteiskeskusteluna. Lopuksi kerroin, että jos tämä olisi aito työpajapäivä, pitäisimme nyt tauon ja jatkaisimme asiakaspersoonien ja palvelupolkujen luonnilla.

#### 4.3.2 Havainnot ja palaute kolmannesta testikäytöstä

Kysymyksiin vastaamisen ja arvojen pohdinnan erottaminen eri tehtäväksi oli selkeästi hyvä valinta. Kaikki tehtävät menivät kolmannen testikierroksen osallistujilta sujuvammin kuin edellisten menetelmäversioiden testaajilla. PESTEL-analyysissä johdattelin keskustelua paljon kysymysten muotoon puetuilla ehdotuksilla kuten ”Voisiko X teknologinen trendi olla sellainen, jota Finnair hyödyntäisi Y tavalla?”. Johdattavien kysymysten avulla keskustelua syntyi, mutta ei kovin runsaasti. Tämän tehtävän jähmeyttä aiheutti ainakin osittain se, että osallistujat eivät olleet oikeita Finnairin edustajia. Tulevaisuustrendien nopea pohdinta yhdistettynä heille vieraaseen liiketoiminta-alaan varmasti karsi keskustelua. Jos osallistujat olisivat olleet oikeita Finnairin edustajia, heillä olisi varmasti ollut enemmän valmiutta visioida alansa tulevaisuutta.

Osallistujat hahmottivat mielestäni hyvin arvopyramidin eri tasot, koska tehtävän saatuaan he ryhtyivät heti kirjoittamaan arvoja lapuille ja saivatkin vastauksia kaikille arvotasoille. Tästä huolimatta he sanoivat arvojen miettimisen olleen haastavaa. Uskoakseni he eivät tarkoittaneet haastavuudelle tehtävän epäselvyyttä vaan sitä, että arvojen pohdinta oli uutta ja sen vuoksi työlästä. Osallistujat kiittelivät esimerkkiä yrityksen arvopyramidista ja jälkeinpäin myös eri tasojen ohjaavia kysymyksiä, vaikka he eivät olleet niitä tehtävän aikana juurikaan katsoneet. Olisin voinut kirjoittaa tasojen ohjaavat kysymykset piirtoseinälle ennen tehtävänantoa, jotta he olisivat ehtineet huomioida ne paremmin.

Palautekeskustelussa kysyin, kokivatko osallistujat menetelmän olleen liian pirstaleinen, kun työskentelytapa vaihteli ryhmäpohdinnan ja yleisen keskustelun välillä useasti. He eivät kokeneet sen olevan ärsyttävää: "Oli hyvä, kun oli vaihtelua ja sai johdattelevia kysymyksiä tehtävalapuilla ja myös fasilitaattorilta suoraan". Osallistujat ehdottivat ensimmäisen tehtävän aikana käytävän läpi, mistä asiakasyrityksen tulot muodostuvat. Kerroin, että todellisissa työpajoissa käymme toki asian läpi kysymällä enemmän tarkennuksia, kun kysymyslappujen vastauksia esitellään. Päätin kuitenkin lisätä tulonmuodostumisesta kysymyksen kysymysrunkoon. Osallistujat myös kysyivät, onko tapana lähettää asiakasyrityksille etukäteen kysymyksiä tutustuttavaksi. Kerroin, että yhdessä projektissa tätä oli ko-keiltu, mutta kukaan asiakasyrityksen edustaja ei ollut ehtinyt katsoa kysymyksiä. Usein työpajapäivän sovittaminen asiakasyrityksen työntekijöiden aikatauluihin on haastavaa, eivätkä he anna muiden työpäivien ajasta sille tilaa. Tilanne ei kuitenkaan ole sama kaikissa yrityksissä ja siksi voisimme ottaa tavaksi lähettää kysymyksiä silmäiltäväksi etukäteen.

Osallistujat kiinnostuivat arvotasoajattelusta ja pitivät sitä hyvänä: "Oli tärkeää miettiä, millä tasoilla yrityksen täytyy tehdä vaikutuksia, jotta se erottautuu kilpailussa". Kysyin, kokivatko he sekavaksi sijoittaa arvot post-it-lapuilla samaan työpohjaan kuin vastaukset. He myönsivät sen olleen hieman epäselvää. Innostuneet osallistujat ryhtyivät ideoimaan, kuinka menetelmässä voisi luoda arvojen ja vastauslappujen välille suoraviivaisia

suhteita. He ehdottivat, että arvojen pohdinta olisi ensimmäisenä tehtävänä, jolloin muodostuisi ikään kuin yrityksen tavoitetila. Sen jälkeen vastattaisiin kysymyksiin ja näitä vastauksia voisi suhteuttaa arvoihin, jotta havaitaan mahdollistavatko heidän nykytoimensa arvojen toteutumisen. Arvo-pohdinnan siirtäminen ensimmäiseksi olisi osallistujien mielestä edukasta myös siksi, että arvoja voisi miettiä vapaammin eikä kysymysten vastaukset pyörisi mielessä kahlitsemassa tai urauttamassa. Ehdotus oli mielestäni hyvä.

Minulle ehdotettiin, että työpajoissa käytettäisiin välillä anonyymia ideointia, jotta nekin, jotka eivät luonteensa tai asiakasyrityksen sisäisten asetelmien tai jännitteiden vuoksi helposti puhu ääneen saisivat ajatuksensa kuuluviin. Ideat kirjoitettaisiin lapuille, jotka fasilitaattori lukisi ja näin kirjoittajan henkilöllisyys jäisi salaiseksi. Kehittämässäni menetelmässä anonyymina ideointina voisi tehdä tulevaisuustrendien ja niiden hyödyntämisen pohdinnan. Kannatan itse ensisijaisesti avointa keskustelua, koska silloin ajatuksia voi kehittää helpommin yhdessä, mutta huomioin tämän ehdotuksen menetelmään vaihtoehtoiseksi toteutustavaksi PESTEL-tehtävän kohdalle. Jää fasilitaattorin arvioitavaksi työpajan aikana, minkälainen henkilökemia asiakasyrityksen edustajien välillä on ja kuinka heittäytyväisiä he ovat, ja valita sitten sopivin toteutustapa. Menetelmän läpikäyminen kesti noin 60 minuuttia eli se oli tavoitteen mukainen ja parannus edelliseen testikäyttöön.

Yhteenveto kehittämistarpeista kolmannen testikierroksen jälkeen:

1. Arvotehtävän siirtäminen alkuun
2. Arvotasojen ohjaavien kysymysten läpikäyminen osallistujien kanssa
3. Työpohjan kysymyslokeroiden vastausten ja arvojen peilaaminen toisiinsa
4. PESTEL-tehtävään vaihtoehtoiseksi toteutustavaksi anonyymi-ideointi

#### 4.3.3 Kolmannen version jatkokehityksen kuvaus

Kolmannessa testikäytössä havaitsin hyväksi tavaksi aloittaa menetelmän tavoitteiden ja työpajapäivän myöhempien vaiheiden kertomisella.

Kolmanteen testikäyttöön osallistuneiden ehdotuksen mukaisesti siirsin yrityksen arvojen pohtimistehtävän menetelmän ensimmäiseksi tehtäväksi. Kehitin toimintatapaani arvotyöpohjan esittelemisen suhteen. Työpajan esivalmisteluna totesin tarpeelliseksi piirtää piirtoseinälle työpohjan nelikentän, mutta kirjoittaa vain palvelutarjooma- ja asiakkaat-lokeroihin otsikot. Keskimmäiset lokerot jätetään nimeämättä, jotta osallistujat eivät vielä suuntaisi ajatuksiaan niiden aiheisiin. Arvopyramidimalli on mahdollista esitellä televisioruudun ja sen jälkeen kirjoittaa työpohjan vierelle arvotasojen ohjaavat kysymykset samalla ääneen puhuen, jotta osallistujat ehtivät sisäistää arvotasot. Tämän jälkeen arvotasoja konkretisoidaan vielä esittelemällä televisioruudulla esimerkkiyrityksen arvopyramidi, ennen kuin osallistujia pyydetään miettimään yrityksensä arvoja ohjaavien kysymysten avulla.

Kehitin toimintatapaani työpohjan esittelemiseen myös liiketoimintaa käsittelevien kysymysten aluksi. Tässä vaiheessa täytetään puuttuvat otsikot kahteen työpohjan lokeroon ja selitetään, että asiakassuhde ja asiakaskanavat sijoittuvat luonnollisesti palvelutarjooman ja asiakkaiden rajapinnaksi ja ovat ne osiot, joihin kehitettävällä digitaalisella palvelulla vaikutetaan eniten. Lisäsin asiakkaat-teeman kysymyksiin tarkennuksen ”Mitkä asiakasryhmät muodostavat suurimmat tulovirtanne?” varmistaakseni, että asiakasyrityksen toiminnasta saadaan myös talousnäkökulman käsitys. En muuttanut tehtävän toteutusta muilta osin, koska olin huomannut sen toimivaksi kahdessa testikäytössä. Kun kysymysten vastaukset on sijoitettu työpohjaan post-it -lapuille kirjoitettuna, päätin lisätä vertailun niiden ja arvolappujen välille. Yhteisenä keskusteluna havainnoidaan, onko työpohjassa arvoja, jotka ovat ristiriitaisia tai joihin ei vastata lainkaan.



Lisäsin menetelmään selittävyttä myös PESTEL-tehtävän alkuun: tehtävää perustellaan pyytämällä osallistujia jakamaan Bitfactorille asiantuntemustaan liiketoiminta-alansa tulevaisuuden suuntauksista. Osallistujien ehdotuksen mukaisesti päätin, että PESTEL-tehtävän ideoinnin tulokset voi esitellä jokainen osallistuja itse tai ohjaaja voi kerätä kirjoitetut ideat ja lukea ne äänen nimettöminä. Halusin, että ideoista käydään joka tapauksessa yhteistä keskustelua, koska se voi tuoda esiin lisää näkökulmia ja ideoita.

#### 4.4 Iteratiivisesti kehitetyn työpajamenetelmän kuvaus

Menetelmän esivalmisteluna piirtoseinälle piirretään työpohja ja nimetään sen palvelutarjooma- ja asiakkaat-lokerot. Osallistujille kerrotaan aluksi menetelmän tavoitteet ja työpajapäivän myöhemmät vaiheet. Ensimmäisenä tehtävänä osallistujia pyydetään miettimään yrityksensä arvoja. Tehtävää pohjustetaan esittelemällä arvopyramidimalli ja piirtämällä työpohjaan palvelutarjooma- ja asiakkaat-lokeroihin arvotasot ja kirjoittamalla vierelle arvotasojen ohjaavat kysymykset. Televisioruudun kautta näytetään esimerkkiyrityksen arvopyramidimalli. Osallistujat jaetaan kahteen ryhmään, joista toiselle annetaan tehtäväksi palvelutarjooman arvojen ja toiselle asiakkaiden kokemien arvojen pohdinta johdatuskysymyksien avulla. Arvot pyydetään kirjoittamaan post-it -lapuille, jotka sijoitetaan työpohjaan samalla, kun ne esitellään muille osallistujille.

Arvotehtävän jälkeen ohjaaja täyttää työpohjaan puuttuvat otsikot, asiakassuhde ja erottautuminen sekä asiakaskanavat ja työkalut, kahteen lokeroon ja osallistujille kerrotaan, miksi kyseiset teemat ovat oleellisia digipalvelun kehittämisessä. Ryhmille jaetaan työpohjan lokeroihin liittyvät kysymykset ja pyydetään kirjoittamaan vastaukset post-it -lapuille. Nämä vastaukset käydään läpi keskustellen ja tarkentavia kysymyksiä tehdään tarvittaessa. Kirjoitetut post-it -laput sijoitetaan työpohjaan niille sopiviin lokeroihin. Asiakkaat- ja palvelutarjooma-lokeroissa olevia arvolappuja verrataan tässä tehtävässä kirjoitettuihin vastauksiin ja keskustellaan yhdessä, havaitaanko niissä merkille pantavia asioita.

PESTEL-tehtävän tavoitteista kerrotaan osallistujille. Kullekin yrityksen edustajalle annetaan yhden PESTEL-analyysin näkökulma ja sen tulevaisuuden trendien hyödyntäminen mietittäväksi. Jos edustajia ei ole kuutta, valitaan yrityksen toimialan kannalta oleelliset PESTEL-näkökulmat. Osallistujia pyydetään kirjoittamaan post-it -lapulle trendi ja idea, kuinka yritys voisi sitä hyödyntää. Vaihtoehtoisesti osallistujia pyydetään kertomaan trendi ja ideansa itse tai laput kerään ja ohjaaja lukee ne ääneen. Ideoista käydään yhteistä keskustelua.

Viimeisenä tehtävänä osallistujat jaetaan taas kahteen ryhmään ja toiselle ryhmälle annetaan mietittäväksi yritys-lokeron kysymykset ja toiselle tavoitteet-lokeron kysymykset. Lyhyen mietintäajan jälkeen ryhmät kertovat vastauksensa ja niistä käydään yleistä keskustelua.

Yhteenveto menetelmän vaiheista:

1. Työpohjan piirtäminen ja asiakkaat- sekä palvelut-lokeroiden nimeäminen esivalmisteluna.
2. Menetelmän tavoitteiden ja työpajapäivän rakenteen kertominen.
3. Arvopyramidimallin esitleminen, työpohjan täydentäminen arvotasoilla ja niiden ohjaavilla kysymyksillä ja esimerkkiyrityksen arvojen esittäminen.
4. Ryhmätehtävä: Vastatkaa annetun arvolokeron kysymyksiin ja kirjoittakaa arvot post-it -lapuille. Arvot käydään läpi yhdessä.
5. Puuttuvien otsikoiden täydentäminen työpohjaan, kysymysteemojen perusteleminen.
6. Ryhmätehtävä: Vastatkaa annettuihin työpohjan lokeroihin liittyviin kysymyksiin ja kirjoittakaa vastauksia post-it -lapuille. Vastaukset esitellään muille osallistujille ja sijoitetaan piirtoseinän työpohjaan.
7. Vastausten ja arvojen vertailu yhteisenä keskusteluna.
8. PESTEL-tehtävän selittäminen ja käytön perusteleminen.
9. Yksilötehtävä: Mieti PESTEL-analyysin näkökulmasta tulevaisuuden trendejä ja kuinka yrityksenne voisi hyödyntää niitä. Kirjoita

vastaukset post-it -lapuille. Vastaukset luetaan ääneen julkisesti tai anonyymisti. Ideoista keskustellaan yhdessä.

10. Ryhmätehtävä: Vastatkaa annetun lokeron kysymyksiin. Vastaukset käydään läpi yhdessä keskustellen.

Tehtävä 1	<b>Arvot</b> Mitä hyötyjä tai arvoja tarjoatte asiakkaalle? Mitä hyötyjä tai arvoja haluaisitte tarjota asiakkaalle?		<b>Arvot</b> Mitä asiakkaanne hyötyy tai saa palveluistanne?	
	<b>1. Palvelut</b> 1. Millaisia palveluja tarjoatte asiakkaille? 2. Onko ollut kysyntää muunlaisille palveluille? 3. Millaisia muutoksia palvelutarjoomaanne on tulossa?	<b>3. Asiakassuhde ja erottautuminen</b> 1. Miksi asiakas valitsee juuri teidän yrityksenne? 2. Mistä syystä osa kiinnostuneista ei ostakaan teiltä? 3. Mitkä asiat erottavat teidät kilpailijoistanne?	<b>2. Asiakkaat</b> 1. Ketkä ovat asiakkaitanne? Kuinka paljon asiakkaita on? Mitkä asiakasryhmät muodostavat suurimmat tulovirtanne? 2. Miten olette tutkineet asiakkaidenne tarpeita? Mitä sieltä löytyi? 3. Miksi asiakkaalla on tarvetta palveluillenne? 4. Mitä asiakkaat haluavat palvelultanne?	
<b>4. Asiakaskanavat / Työkalut</b> 1. Mitä digitaalisia työvälineitä käytetään tällä hetkellä? 2. Mitä vahvuuksia niissä on havaittu käytännössä? 3. Mitä heikkouksia niissä on havaittu käytännössä? 4. Miksi haluatte sijoittaa uuteen digitaaliseen työvälineeseen?				
Tehtävä 2	<b>PESTEL-tehtävä</b>			
Tehtävä 3	<b>Yritys</b> Mitä vahvuuksia teillä on yrityksenä? Mitä heikkouksia teillä on? Millaisia haasteita teillä on? Kuinka mittaatte onnistumista?		<b>Tavoitteet</b> Millaisia tavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudessa? Millaisia tavoitteita on pidemmällä tähtäimellä? Mistä haette kasvua? Mistä tai miten ETTE halua kasvua? Mitä mahdollisuuksia näette liiketoiminnallenne?	
Tehtävä 4				

Kuva 17. Menetelmän iteratiivisesti kehitetyn version työmalli. Väritetyn alueen ruudut muodostavat työpohjan, jota menetelmän aikana täytetään. Ruuduissa olevat kysymykset jaetaan ryhmätehtävänä pohdittavaksi.

## 5 MENETELMÄN ARVIOINTI JA JATKOKEHITTÄMINEN

Olin määrittänyt kehittämistyön kohteena olleelle työpajamenetelmälle tavoitteeksi asiakasyrityksen liiketoimintatapojen ja arvotarjooman selvittämisen, osallistavuuden ja aikaraamin. Mielestäni saavutin tavoitteita melko hyvin. Menetelmän avulla käydään läpi asiakasyrityksen liiketoimintaa monesta näkökulmasta, myös arvojen, ja selvitetään yrityksen tavoitteita ja toiminnan kipupisteitä. Menetelmä on osallistavampi toimintatapa sekä asiakasyrityksen että Bitfactorin edustajille kuin aiemmin käytetty haastattelumenetelmä. Viimeisellä testikierroksella menetelmän läpivienti kesti noin 60 minuuttia, joten menetelmä täytti myös ajallisen tavoitteensa olla kestoaltaan korkeintaan 90 minuutin mittainen.

Erityisesti olen tyytyväinen siihen, että sain menetelmään sisällytettyä arvo-tehtävän, jonka läpikäyminen sujui viimeisen testikierroksen osallistujilta odottamallani tavalla. Koen onnistuneeni, kun sain konkretisoitua arvotasojen teoriaa nopeasti sisäistettäväksi. Uskon osallistujien ymmärtäneen arvotasojen merkitykset toivomallani tavalla, koska he löysivät kuvitteellisesti edustamansa yrityksen arvoja jokaiselle tasolle ja hahmottivat arvojen sijainnin arvopyramidissa samalla tavalla kuin minä. Olen myös tyytyväinen, että osallistajat näkivät arvojen pohdinnan ja niiden korostamisen hyödyn liiketoiminnan ja erottautumisen kannalta.

On syytä tiedostaa, että testasin menetelmää vain Bitfactorin työntekijöillä, jotka vain kuvitteellisesti edustivat valitsemiaan yrityksiä lukuun ottamatta ensimmäisen testikierroksen osallistujia. Näin ollen menetelmän ajallisesta kestosta tai toimivuudesta eri alojen edustajien kanssa ei ole käytännön kokemusta. Ensinnäkin todellisten asiakasyrityksen edustajien keskustelu olisi todennäköisesti runsaampaa ja he osaisivat kertoa enemmän asioita kuin kuvitteelliset edustajat. Tällöin menetelmä tuskin pysyisi 60 minuutin aikaraamissa todellisessa tilanteessa. Vaikka menetelmä ylittäisi ajallisen tavoitteensa, mielestäni se on aktivoivana toimintatapana parempi kuin aiemmin käytetty haastattelutilanne, joka hieman puuduttaa osallistujia. Toisekseen voi vain arvailla, kuinka menetelmä toimisi erilaisten alojen

edustajien kanssa. Ehkä teknisten tai muiden suoraviivaisten alojen ammattilaiset eivät kiinnostuisi eri arvotasojen pohdinnasta, kun taas sosiaalialan tai muiden monisyisten alojen asiantuntijat rönkyisivät loputtomiin arvojen parissa. Jotain viitettä erilaisista suhtautumistavoista tietysti antaa testaukseen osallistuneiden Bitfactorilaisten omat persoonat. Ilahtuneena voin sanoa, että vain yksi osallistuja yhteensä kahdeksasta ilmaisi selkeästi, että arvoja oli hyvin hankala pohtia.

Tutkimusmetodina iteratiivinen kehittäminen toimi työssäni erinomaisesti. Jokainen iterointikierrös oli hedelmällinen, enkä olisi saanut ilman testausta ja osallistujien palautetta menetelmää kehitettyä tällä tavoin. Jälkeenpäin katsoessa menetelmäni hypoteesi, jonka kehitin vain omana pohdintana, näyttäytyy jo hyvin ontuvana ideana käytännön toteuttamisen kannalta. Koska sain kokeiltua menetelmää kahdeksan eri henkilön kanssa, sain monipuolisemmin palautetta ja kehitysideoita, kuin jos olisin kokeillut jokaisella kierroksella samojen henkilöiden kanssa. Menetelmän kokeilu vaihtuvien henkilöiden kanssa antaa myös enemmän luottamusta sisällön ymmärrettävyyteen ja toteutuksen toimivuuteen, kuin joka kierroksella samojen, jo menetelmän tavoitteet oppineiden, osallistujien kanssa testaaminen. Kehittämistyön aikana hankin taustateoriaa, jota esiteltiin myös osallistujille, mutta josta osan huomasin olevan liian teoreettista käytettäväksi nopeatempoisessa työpajatyöskentelyssä. Jälkimaterialistisen aikakauden ja runsaan arvon teorian sekä Schwartzin arvoympyrän esitleminen monimutkaisti ja ehkä loi painettakin osallistujien ajatustyölle turhaan.

Mielestäni kaikkia palvelumuotoilun menetelmiä voi ja tulee soveltaa tilanteen ja asiakasyrityksen mukaan, niin myös kehittämäni menetelmää. Kehitin menetelmää työkaluksi itselleni ja Bitfactorin kollegoilleni. Tulen varmasti kehittämään sitä edelleen, kun saan käytettyä sitä oikeissa asiakastyöpajoissa. Esimerkiksi menetelmän sisältämien tehtävien järjestystä voi vaihtaa, kuten jo kehittäessä teinkin. Menetelmästä voi jättää pois PESTEL-osion, jos sen ei nähdä olevan tarpeellista. Kokemukseni mukaan usein tilanteissa, joissa asiakasyritykselle on hieman epäselvää, mitä he

tarvitsevat kehitettävältä digitaaliselta palvelulta, kannattaa selvittää mahdollisimman perusteellisesti asioita ja silloin PESTEL-tehtävän käyttö on perusteltua. Jos taas asiakasyritykselle on hyvin selkeää ja voidaan näyttää toteen, mitä se tarvitsee digitaaliselta palvelultaan, voidaan taustatietoa hankkia hieman kapea-alaisemmin. Menetelmäni jatkokehittämisen lisäksi voidaan arvoulottuvuuksien teoriaa hyödyntää asiakasnäkökulmasta esimerkiksi asiakaskokemuskyselyissä tai muissa asiakaskokemuksen selvittämisen tavoissa.

Kaiken kaikkiaan uskon kehittämäni menetelmän olevan käyttökelpoinen asiakasyrityksen liiketoiminnan tutustumiseen ja arvotarjoomaan kirkastamiseen. Menetelmän avulla Bitfactor saa tietoa asiakasyrityksestä digitaalisen palvelun suunnittelun perustaksi, mutta toivottavasti myös asiakasyritys voi saada oivalluksia arvotarjoomastaan ja sen esiintuomisesta. Tällöin menetelmälläni on konkreettinen yhteys työni teoreettiseen viitekehykseen eli yritysten tarpeeseen vastata jälkimaterialistisen ajan kuluttajien asennemuutoksiin ja merkityshakuisuuteen.

## LÄHTEET

Aaltonen, Mika & Jensen, Rolf 2012. *Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä*. Helsinki: Talentum.

Almquist, Eric, Senior, John & Bloch, Nicolas 2016. *The Elements of Value*. Harvard Business Review 9/2016, 46-53.

Anttila, Pirkko (2007) *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. Hamina: Akatiimi Oy (Tampere: Juvanes Print).

Diller, Steve, Shedroff, Nathan & Rhea, Darrel 2005. *Making Meaning: How Successful Businesses Deliver Meaningful Customer Experiences*. Nathan Shedroff. [Viitattu 6.12.2017]. Saatavissa: <http://nathan.com/making-meaning/>

Forrester Resarch 2012. *What Is Forrester's Customer Experience Index?* [video]. [viitattu 8.3.2017]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=oTlpizEuuHM>

Grönroos, Christian 2008. *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* European Business Review Vol. 20 No. 4, 298-314. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340810886585>.

Grönroos, Christian & Gummerus, Johanna 2014. *The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic*. Managing Service Quality, Vol. 24 No. 3, 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Gälliwashere Oy 2017. Topaasia – Retrospektiivi [Korttipeli].

Heinonen, Kristina, Strandvik, Tore, Mickelsson, Karl-Jacob, Edvardsson, Bo, Sundström, Erik & Andersson, Per 2010. *A customer-dominant logic of service*. Journal of Service Management. Vol 21 Issue: 4, 531-548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Hiltunen, Elina 2017. *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt*. Jyväskylä: Docendo.

Holbrook, Morris 1998. *Consumer Value: A framework for analysis and research*. London: Routledge.

Interaction Design Foundationin 2017. *Become a UX Designer from Scratch* [verkkokurssi]. Lesson 4.4. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavissa: <https://www.interaction-design.org/courses>

Järvensivu, Paavo 2015. *Degrowth*. Teoksessa Jakonen, M. & Silvasti, T. (toim.) *Talouden uudet muodot*. Helsinki: Into.

Kotakorpi, Arttu 2017. *OEH-analyysi ei pääty hyötyihin*. Adeptus Partners Oy. [Viitattu 7.12.2017]. Saatavissa: <http://www.adeptus.fi/myyntiestteet/hy%C3%B6tyjen-myyminen-ei-riit%C3%A4>

Kälviäinen, Mirja 2016. *Yhteissuunnittelun fasilitointi* [Oppimateriaali Powerpoint-esityksenä]. Muotoiluajattelu ja strateginen muotoilu -kurssi Lahden ammattikorkeakoulussa.

Lahti, Vesa-Matti 2015. *Jakamistalous tienä kohti ekologista kestävyyttä*. Teoksessa Jakonen, M. & Silvasti, T. (toim.) *Talouden uudet muodot*. Helsinki: Into.

Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. 2014. *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.

Mankeltow, James, Cook, Liz, Bishop, Lucy, Moss, Ian, Jackson, Keith, Edwards, Steven & Pearcey, Ed 2017. *PEST Analysis. Identifying "Big Picture" Opportunities and Threats*. Mind Tools [viitattu 3.12.2017]. Saatavissa: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)



Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, Clark, Tim, Smith, Alan & Pijl, Patrick van der 2010. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.

Professional Academy 2017. *Marketing Theories – PESTEL Analysis*. Professional Academy [viitattu 3.12.2017]. Saatavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Rehn, Olli 2015. *Esipuhe*. Teoksessa Tarjanne, Petra & Perttunen Anu-Katriina (toim.) *Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 4-5.

Schwartz, Shalom 2012. *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. Online Readings in Psychology and Culture, 12/2012. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Scott-Gall, Hugo 2016. *Buzzwords - Peak Stuff: Goldman Sachs' Hugo Scott-Gall*. [video]. [viitattu 1.12.2017]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=XUSrmC6UOlq>

Sweeney, Jillian & Soutar, Geoffrey 2001. *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*. Journal of Retailing 77/2001, 203-220.

Tikka, Ville & Gävert, Nuppu 2014. *Arvonluonnin uusi aalto: Näin rakennetaan tämän vuosisada arvokkaimmat yritykset*. Helsinki: Tekes.

Tikka, Ville & Gävert, Nuppu 2015. *Uuden aallon yritykset menestyvät luomalla runsaasti arvoa*. Teoksessa Tarjanne, Petra & Perttunen Anu-Katriina (toim.) *Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 13-14.

Tuulaniemi, Juha 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media.

## KUVALUETTELO

Kuvat, joiden tekijää ei mainita, ovat kirjoittajan.

Kuva 1. Ålandsbankenin luonnonsuojelua edistävän maksukortin mainos 2017.

Ålandsbanken 2017. Itämeren meren suojelua edistävän maksukortin mainos. [Haettu 7.12.2017] Haettu lähteestä <http://www.sanakirja.org/>.

Kuva 2. Kosketuspisteiden kautta koettu arvo perustuu yrityksen arvosysteemiin

Tikka, Ville & Gävert, Nuppu 2014. Arvonluonnin uusi aalto: Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Helsinki: Tekes.

Kuva 3. Jäljennös Maslowin tarvehierarkiasta.

Maslow, Abraham 1943. Tarvehierarkia. [Haettu 9.12.2017] Haettu lähteestä [https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n\\_tarvehierarkia](https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n_tarvehierarkia)

Kuva 4. Bain & Companyn arvopyramidimalli

Bain & Company Inc. 2015. *The Elements of Value Pyramid*. Harvard Business Review 9/2016, 46-53. [Haettu 10.12.2017] Saatavissa: [https://hbr.org/resources/images/article\\_assets/2016/08/R1609C\\_ALMQUIST\\_VALUEPYRAMID.png](https://hbr.org/resources/images/article_assets/2016/08/R1609C_ALMQUIST_VALUEPYRAMID.png)

Kuva 5. Esiteltyjen arvoteorioiden suhteutuminen toisiinsa kirjoittajan näkemyksen mukaan.

Kuva 6. Oma arvopyramidimallini.

Kuva 7. Jäljennös Business Model Canvasista

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, Clark, Tim, Smith, Alan & Pijl, Patrick van der 2010. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley.

Kuva 8. Kysymyskortit, joiden vastauksilla täytetään menetelmähypoteesin työpohjan sarakkeet.

Kuva 9. Kysymyskortit, joiden vastauksia peilataan menetelmähypoteesin täytettyyn työpohjaan.

Kuva 10. Menetelmähypoteesin arvotyöpohja. Kysymyskorttien teemat merkitty isoilla kirjaimilla.

Kuva 11. Business Model Canvasiin istutetut Bitfactorin kysymysteemat

Kuva 12. Schwartzin arvoympyrä

Schwartz, Shalom 2012. *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. Online Readings in Psychology and Culture, 12/2012.

<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

ja

Helkama, Klaus 2015. *Suomalaisten arvot. Mikä meille on oikeasti tärkeää?* Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Kuva 13. Menetelmän toisen version työmalli. Väritetyn alueen ruudut muodostavat työpohjan, jota menetelmän aikana täytetään. Ruuduissa olevat kysymykset jaetaan ryhmätehtävänä pohdittavaksi.

Kuva 14. ResQ-hävikkiruuan ostopalvelun arvoja eri arvotasoilla.

Kuva 15. OEH-analyysi

Kotakorpi, Arttu 2017. *OEH-analyysi ei pääty hyötyihin*. Adeptus Partners Oy. [Viitattu 7.12.2017]. Saatavissa:

<http://www.adeptus.fi/myyntiestteet/hy%C3%B6tyjen-myyminen-ei-riit%C3%A4>

Kuva 16. Menetelmän kolmannen version työmalli kysymyksineen.

Väritetyn alueen ruudut muodostavat työpohjan, jota menetelmän aikana täytetään.

Kuva 17. Menetelmän iteratiivisesti kehitetyn version työmalli. Väritetyn alueen ruudut muodostavat työpohjan, jota menetelmän aikana täytetään. Ruuduissa olevat kysymykset jaetaan ryhmätehtävänä pohdittavaksi.

## LIITTEET

Liite 1: Bitfactorin käyttämät haastattelukysymykset täydennettyinä

### Asiakkaat

- Ketkä ovat asiakkaitanne?
- Kuinka paljon asiakkaita on?
- Mistä asiakkaanne ovat kiinnostuneita?
- Mistä asiakkaanne ovat huolissaan?
- Miten olette tutkineet asiakkaidenne tarpeita? Mitä sieltä löytyi?

### Tarjooma

- Millaisia palveluita tarjoatte asiakkaille?
- Onko ollut kysyntää muunlaisille palveluille?
- Millaisia muutoksia palvelutarjoomaanne on tulossa?

### Miksi teidät valitaan?

- Miksi asiakas valitsee juuri teidän yrityksenne?
- Miksi he ostavat teiltä?
- Ovatko asiakkaanne tyytyväisiä?
- Ovatko asiakkaanne sitoutuneita teihin?
- Mistä syystä osa kiinnostuneista ei ostakaan teiltä?
- Miten asiakas löytää teidät? Kenelle kohdennatte markkinointia?
- Mitä kanavia käytätte?

### Tavoitteet

- Millaisia tavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudessa?
- Millaisia tavoitteita teillä on pidemmällä tähtäimellä?
- Mistä haette kasvua?
- Mistä tai miten ETTE haluaa kasvua (mikä liiketoiminta-alue/konsepti on havaittu tuottamattomaksi ja ei haluta investoida)?
- Kuinka tavoitteisiin aiotaan päästä?
- Mitä mahdollisuuksia näette liiketoiminnallenne?

### Työvälineet

- Mitä digitaalisia työvälineitä käytetään tällä hetkellä?
- Mitä vahvuuksia niissä on havaittu käytännössä?
- Mitä heikkouksia niissä on havaittu käytännössä?

### Työntekijät

- Mitä eri työntekijärooleja teillä on?
- Millainen on työntekijän työpäivä? Mistä tehtävistä työpäivä muodostuu?
- Kuluuko työntekijöillä työpäivänä aikaa muuhun

- Miksi haluatte sijoittaa uuteen digitaaliseen työvälineeseen?
- Mitkä ovat nykyisen työn haasteet?

kuin varsinaiseen työtehtäväänsä?

### **Yritys ja kilpailijat**

- Ketkä ovat kilpailijoitanne?
- Mikä erottaa teidät kilpailijoista?
- Mitä vahvuuksia teillä on yrityksenä?
- Mitä heikkouksia?
- Millaisia haasteita on tulevaisuudessa?
- Miten koette, että kilpailukenttä muuttuu?

### **Mittaaminen**

- Kuinka yrityksen onnistuminen mitataan?
- Millaisia mittareita käyttäisitte, mikäli teillä olisi taikasauva eikä teknisiä tms esteitä olisi?